

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

System vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Městského úřadu v Kravařích
Kravaře Municipality Employee Education and Development System

Student: Hana Kapinosová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Hana Kapinosová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Městského úřadu v Kravařích**
Kravaře Municipality Employee Education and Development System

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
3. Charakteristika Městského úřadu v Kravařích
4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

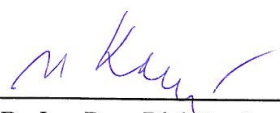
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu a internetové zdroje uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Ostravě, 10.05. 2013



Hana Kapinosová

Poděkování

Velice děkuji Ing. Petře Horváthové, Ph.D, za cenné rady a připomínky během přípravy a zpracování mé bakalářské práce. Děkuji také tajemníkovi Městského úřadu v Kravařích Ing. Pavlu Novotnému za vstřícnost, podporu a poskytnutí informací při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Úvod | 6 |
| 2 | Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců | 8 |
| 2.1 | Definice vzdělávání a rozvoje | 8 |
| 2.1.1 | Druhy učení | 9 |
| 2.1.2 | Úrovně učení | 9 |
| 2.2 | Cíl vzdělávání a rozvoje | 9 |
| 2.3 | Plány osobního rozvoje | 10 |
| 2.4 | Filozofie vzdělávání | 10 |
| 2.5 | Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci | 11 |
| 2.6 | Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností zaměstnance organizace | 12 |
| 2.7 | Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci | 14 |
| 2.7.1 | Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců | 15 |
| 2.7.2 | Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců | 16 |
| 2.7.3 | Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců | 17 |
| 2.7.4 | Vyhodnocení efektivnosti procesu vzdělávání | 18 |
| 2.8 | Formy a metody vzdělávání | 19 |
| 2.8.1 | Formy vzdělávání | 19 |
| 2.8.2 | Metody vzdělávání | 19 |
| 2.9 | Vztah vzdělávání a rozvoje k ostatním personálním činnostem | 24 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.10 | Úloha vedoucích zaměstnanců a personalistů při vzdělávání a rozvoji | 25 |
| 2.11 | Vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků | 25 |
| 2.11.1 | Vstupní vzdělávání | 26 |
| 2.11.2 | Zvláštní odborná způsobilost | 26 |
| 2.11.3 | Průběžné vzdělávání | 27 |
| 2.11.4 | Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů | 27 |
| 3 | Charakteristika Městského úřadu v Kravařích | 28 |
| 3.1 | Organizační struktura MěÚ Kravaře | 29 |
| 3.2 | Úsek personální, vzdělávání a vyplácení mezd | 31 |
| 3.3 | Zaměstnanecká politika | 31 |
| 4 | Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců | 33 |
| 4.1 | Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ Kravaře | 33 |
| 4.2 | Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ Kravaře | 34 |
| 4.3 | Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ Kravaře | 35 |
| 4.4 | Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ Kravaře | 37 |
| 4.5 | Vyhodnocování výsledků vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ Kravaře | 39 |
| 4.6 | Rozhovor se zaměstnankyní MěÚ Kravaře odpovědnou za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců | 39 |
| 4.7 | Dotazníkové šetření | 40 |
| 5 | Návrhy a doporučení | 49 |
| 5.1 | Hodnotící dotazník | 49 |
| 5.2 | Zpětná vazba z externích školení | 50 |

| | | |
|-----|--|----|
| 5.3 | Zhodnocení zlepšení pracovního výkonu po absolvování vzdělávací aktivity vedoucími zaměstnanci | 50 |
| 5.4 | Identifikace potřeby vzdělávání | 51 |
| 6 | Závěr..... | 52 |
| | Seznam použité literatury | 54 |
| | Seznam zkratek | 56 |
| | Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce | |
| | Seznam příloh | |
| | Přílohy | |

1 Úvod

V dnešní moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka. Aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti doplňovat a prohlubovat během celé své aktivně pracovní činnosti. Doby, kdy člověk vystačil pouze s tím, co se naučil ve škole, jsou dávno pryč. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se tak stává celoživotním procesem.

Zvyšování kvalifikace má zvyšující se tendenci. Velký zájem o další vzdělávání vyplývá z požadavků na stupeň dosaženého vzdělání pro každou pracovní pozici. Také rychle se měnící podmínky ekonomiky, rozvoj techniky a technologie vyžaduje neustále se učit něco nového. Taktéž konkurence na trhu práce by měla přimět každého zaměstnance k tomu, aby se vzdělával po celý život a byl přínosem pro společnost, pro kterou pracuje.

Za téma bakalářské práce bylo vybráno – Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Městského úřadu v Kravařích (dále jen MěÚ Kravaře), protože je toto téma na MěÚ v Kravařích aktuální, vzhledem k zavádění nových programů, projektů a stoupající komplexnosti pracovních činností. To vše klade větší požadavky na vzdělávání zaměstnanců a na neustálé učení se nových metod, programů a zákonů. V neposlední řadě bylo toto téma vybráno také proto, že autor bakalářské práce je zaměstnancem MěÚ v Kravařích jako referent odboru vnitřních věcí a obecní živnostenský úřad. Díky tomu mohou být využity zkušenosti a praktické znalosti autora o tom, jak systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ v Kravařích pracuje a zda je možné dosavadní systém vzdělávání a rozvoje nějak vylepšit.

Protože se bakalářská práce zabývá vzděláváním zaměstnanců na MěÚ v Kravařích, bude potřeba nastínit, jak je důležité, aby se úředníci na svých pozicích, které na úřadě vykonávají, vzdělávali. Všichni zaměstnanci územních samosprávných celků (úředníci) dosáhli během svého života nějaké nejvyšší vzdělání. Pro to, aby uspěli ve výběrovém řízení na svou pracovní pozici, museli prokázat v přijímacím pohovoru své znalosti. K výkonu své práce na jednotlivých pracovních pozicích na úřadě potřebuje každý úředník znalost zákonů, vyhlášek, nařízení vlády, které se takřka denně mění. Také neustálé zavádění nových programových aplikací a softwarů nutí zaměstnance k soustavnému učení a vzdělávání se.

Cílem bakalářské práce je analyzovat dosavadní systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ v Kravařích a doporučit návrhy na případná zlepšení či změny stávajícího systému.

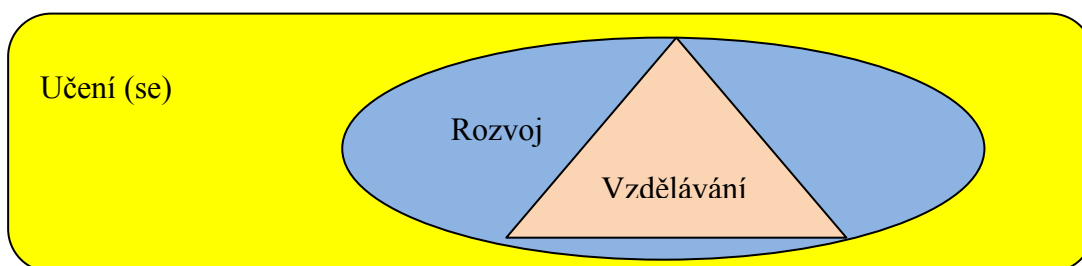
V teoretické části práce půjde o souhrn informací zahrnující teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pro bližší přiblížení daného tématu bude využita odborná literatura, odborné články a internetové zdroje. Shrnuté poznatky jak českých, tak zahraničních autorů, budou uvedeny v seznamu použité literatury. Tato část bude zaměřena na vysvětlení jednotlivých metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jejich podstatu, důležitost a využitelnost jako prostředku motivace zaměstnanců. Praktická část obsahuje profil MěÚ v Kravařích, jednotlivé formy vzdělávání a rozvoje, které se na úřadě využívají. K používaným metodám se bude vztahovat i rozhovor, který bude veden se zaměstnankyní MěÚ v Kravařích úseku personální, vzdělávání a vyplácení mezd, paní Helenou Bendovou, která má na starosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců MěÚ Kravaře. Další metodou šetření využitou v praktické části bude metoda dotazníkového šetření. Respondenty budou zaměstnanci MěÚ v Kravařích a dotazník bude zaměřen na zjištění jejich názoru na kvalitu vzdělávacích a rozvojových programů, jejich informovanost o těchto programech a využívání.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Definice vzdělávání a rozvoje

V dnešní době se denně setkáváme ať už v knihách, novinách či člancích s pojmy jako jsou učení se, vzdělání, rozvoj, sebevzdělávání apod. Někteří si myslí, že tato slova znamenají jedno a totéž, ale opak je pravdou. Východiskem by měly být přístupy používané při vytváření vzdělávacích a rozvojových příležitostí, přičemž můžeme mít rozdíl mezi učením či vzděláváním na jedné straně a rozvojem na straně druhé. Je proto nutno uvést tyto pojmy na pravou míru. Učení se lze podle Hroníka (2007) definovat jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání, tedy učení zahrnuje vědění i konání. Naopak rozvoj Hroník (2007) definuje jako dosažení žádoucí změny pomocí učení se. Vzdělávání je podle Hroníka (2007) jeden ze způsobů učení se, vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec (viz. obrázek 2.1). Podle Armstronga (1999) představuje vzdělávání systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktaží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností. Uvádí také cíl vzdělávání – základním cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí lidí, které zaměstnává. Koubkovo (2009) pojetí vzdělávání zaměstnanců říká, že je to personální činnost a zahrnuje aktivity jako je přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům, neméně důležité je i zvyšování použitelnosti zaměstnanců a rozšiřování pracovních schopností usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci. Koubek (2007) také říká, že vzdělávání zaměstnanců v organizaci je dosti proměnlivé v čase a prostoru. Dvořáková (2007) udává, že se vzdělávání a rozvoj zaměřují na formování pracovních schopností člověka.

Obrázek 2.1. Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

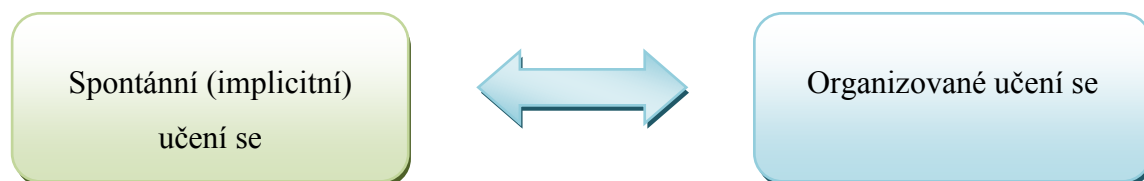


Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 31. ISBN 978-80-247-1457-8.

2.1.1 Druhy učení

Rozlišujeme dva druhy učení: spontánní a záměrné (organizované). Jedno vytváří příležitost pro druhé (viz. obrázek 2.2). Můžeme konstatovat, že pozornost se soustřeďuje především na organizované učení se, které je reprezentované vzděláváním. Lze říci, že ty nejpodstatnější věci pro život (řeč, vytváření vztahů apod.) se učíme spontánně. Jak spontánní učení rozšiřuje naše obzory, dáváme mu směr organizovaným učením. Ve firmě tedy počítáme s organizovaným učením, ale řadě podstatných věcí se učíme spontánně (implicitně) (Hroník, 2007).

Obrázek 2.2 Dva základní druhy učení



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 32. ISBN 978-80-247-1457-8.

2.1.2 Úrovně učení

Učení probíhá na třech úrovních: individuální úroveň, skupinová úroveň a úroveň organizace. Jak vyplývá z definic, každé učení vede ke změně. Každá změna v chování vyžaduje nové znalosti, nové dovednosti a praktické vyzkoušení. Tedy abych něco uměl, potřebuji mít poznatkovou základnu. Abych něco dělal, potřebuji to umět. Při vytváření nových dovedností si taktéž rozšiřují znalosti. Všechny individuální předpoklady pro učení je vždy potřebné zohlednit při koncipování rozvojových programů a vzdělávacích aktivit ve firmě (Hroník, 2007).

2.2 Cíl vzdělávání a rozvoje

Základním cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- rozvinout schopnosti zaměstnanců a zlepšit jejich výkon,
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů,
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci zaměstnanců začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či zaměstnanců převáděných na jiné pracovní

místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné,

- z pohledu zaměstnance je to personální rozvoj zaměstnanců, zvýšení jejich spokojenosti a jejich konkurenceschopnosti na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce,
- podnikové vzdělávání se zařazuje mezi zaměstnanecké výhody a slouží nejen k uspokojování potřeb organizace, ale i k uspokojování potřeb zaměstnanců samotných (Armstrog, 1999).

2.3 Plány osobního rozvoje

Plán osobního rozvoje poskytuje jedinci jasný přehled rozvojových akcí, které mohou zahrnovat formální vzdělávání, ale kromě toho i širší škálu rozvojových aktivit, jako například samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, koučování, práci na projektech, přebírání nových odpovědností, vzdělávání při výkonu práce nebo při jiné činnosti a rozvojové kariérové pohyby, často horizontální. Účelem plánu osobního rozvoje je soustředit se na takový rozvoj, který je potřebný pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě. Lze jej rozšířit o rozvoj potřebný pro budoucí pohyb v rámci kariéry a pak je součástí procesu rozvoje a plánování kariéry. Takovéto plány jsou stále důležitější v organizacích s plošší organizační strukturou. Klade se zde důraz na soustavný rozvoj prostřednictvím horizontálních kariérových pohybů. Odpovědní zaměstnavatelé si jsou vědomi, že v podmínkách jejich organizací s plochou organizační strukturou, kde je mnohem méně příležitostí k povyšování zaměstnanců, tedy vertikální kariéře, musejí udělat vše pro to, aby mohli nabízet příležitosti k rozvoji horizontální kariéry. K přípravě plánu osobního rozvoje potřebujeme analyzovat stávající situaci, tzn. identifikovat dovednosti, silné stránky a oblasti rozvoje a zdokonalení v současné roli (Armstrog, 1999).

2.4 Filozofie vzdělávání

Filozofie vzdělávání určité organizace vyjadřuje důležitost, jakou organizace vzdělávání přikládá. Některé firmy mají pasivní přístup a domnívají se, že zaměstnanci se se vším vypořádají sami, nebo odkoukají od druhých. Pokud takové firmy trpí nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, snaží se získat takové zaměstnance od firem, které do vzdělávání investují. Organizace s pozitivní filozofií vzdělávání chápou to, že žijí ve světě, kde se dosahuje konkurenčních výhod pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných ve firmě a že tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic do rozvoje dovedností a schopností lidí. Nestačí však věřit ve vzdělávání jako v nějaký článek víry, tato víra musí být podepřena pozitivními

představami a důkazy o tom, jak vzdělávání přispívá ke konečným výsledkům organizace. Je potřeba vytvořit představy a důkazy v následujících oblastech:

- a) strategický přístup ke vzdělávání – týká se dlouhodobého pohledu na potřebu organizace v oblasti dovedností, znalostí a schopností jejích zaměstnanců,
- b) relevantnost vzdělávání – některé organizace neprovádějí vůbec žádné vzdělávání, jiné zase mají sklon vzdělávání pro vzdělávání, tzn. vzdělávání v oblastech, kde to neznamenaá přínos v podobě zlepšeného výkonu v rozhodujících oblastech organizace,
- c) orientace na problém – vzdělávání by se mělo orientovat na problém v tom smyslu, že by mělo být plánováno tak, aby překonalo rozdíl mezi tím, co lidé mohou dělat, a tím, co mají dělat v současnosti i v budoucnosti,
- d) orientace na akci – cíle vzdělávacího programu by měly být orientovány na skutečnou konkrétní činnost, kterou budou lidé po ukončení vzdělávání dělat,
- e) vzdělávání orientované na výkon – provázání vzdělávání s požadavky na výkon a schopnosti zaměstnance,
- f) trvalý rozvoj – učení a vzdělávání bychom neměli brát pouze jako krátký, izolovaný kurz, ale jako nepřetržitý proces,
- g) zásady vzdělávání – jsou vodítko k tomu, kolik vzdělávání má být poskytnuto, jaké množství prostředků má být vynaloženo na vzdělávání a kdo je za vzdělávání odpovědný (Armstrog, 1999).

2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci

Základem úspěchu jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace vytvářejí lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. Takže nejdůležitějším úkolem personální práce se stává péče o formování pracovních schopností zaměstnanců organizace. Nestačí pouze zácvik, doškolování či přeškolování, ale jde stále více o rozvojové aktivity, zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti zaměstnanců, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace (Koubek, 2007).

Nejdůležitější důvody toho, proč se organizace musí věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, pokud chtějí být úspěšné a konkurenceschopné:

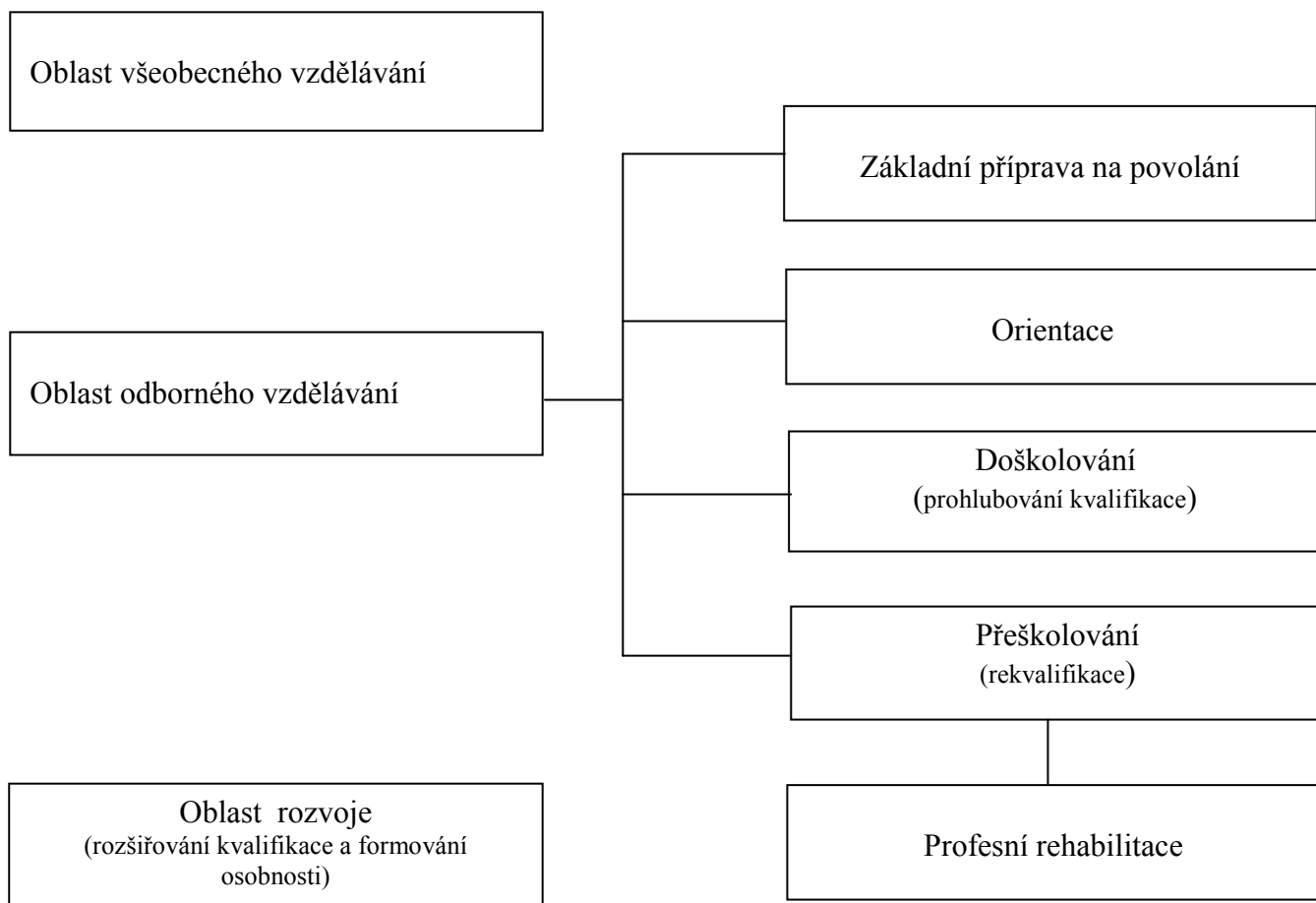
- objevují se nové poznatky a vznikají nové technologie
- výraznější proměnlivost trhu výrobků a služeb, které závisí na proměnlivosti lidských potřeb
- častěji se mění technika v organizaci
- lidé musí zvládat časté organizační změny
- orientace na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi
- nutnost snižování nákladů a lepšího využití technických zařízení
- změny hodnotových orientací lidí se projevuje ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat
- péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vytváří dobrou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců (Koubek, 2007).

2.6 Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností zaměstnance organizace

V případě formování pracovních schopností člověka jde o formování v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje. V případě formování pracovních schopností zaměstnance jde o formování pracovních schopností zaměstnance konkrétní organizace. Souvisí s prací, kterou zaměstnanec vykonává, či s organizací, ve které pracuje. Tedy formování pracovních schopností zaměstnance je součástí formování pracovních schopností člověka, a to tou součástí, v níž se angažuje zaměstnanecká organizace. V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

- oblast všeobecného vzdělávání
- oblast odborného vzdělávání
- oblast rozvoje (viz. obrázek 2.3.)

Obrázek 2.3 Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 255. ISBN 978-80-7261-168-3.

V oblasti všeobecného vzdělávání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti. Oblast všeobecného vzdělávání je orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost (Koubek, 2007).

V oblasti odborného vzdělávání nebo jinak řečeno oblast formování kvalifikace se vžil označení training. Uskutečňuje se v ní příprava na povolání, orientace, doškolení a přeškolení. Základní příprava na povolání se většinou uskutečňuje mimo organizaci. Orientace je úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového zaměstnance na organizaci, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě. Doškolení (prohlubování kvalifikace) je pokračováním vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Zaměstnanec přizpůsobuje své znalosti a dovednosti novým požadavkům pracovního místa, vyvolaných změnami technologie či změnami techniky. Přeškolení (rekvalifikace) je

formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností odlišných od dosavadních.

V oblasti rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování si kvalifikace) získávají pracovníci širší paletu znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj je orientován více na kariéru zaměstnance než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje pracovní potenciál a osobnost jedince (Mathis, Jackson, 2008).

2.7 Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci je nejefektivnější vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Je to neustále se opakující cyklus a skládá se ze **čtyř základních fází**:

- identifikace potřeby vzdělávání
- plánování a rozpočtování
- vlastní proces vzdělávání – realizace
- vyhodnocování efektivnosti procesu

Při procesně řízeném systému vzdělávání a rozvoje na sebe jednotlivé fáze navazují, prolínají se a vzájemně se ovlivňují. Části cyklu jsou tedy jak samostatnými, tak doplňujícími se procesy, které jako celek přinášejí synergický efekt (Dvořáková, 2007).

Systematické vzdělávání zaměstnanců organizace má mnoho předností. Jsou to především:

- a) soustavně organizaci dodává odborně připravené zaměstnance bez obtížného vyhledávání na trhu práce,
- b) umožňuje formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb organizace,
- c) soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost zaměstnanců,
- d) přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb,
- e) je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby zaměstnanců,
- f) průměrné náklady na jednoho vzdělávaného zaměstnance bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání,

- g) umožňuje předvídat dopady ztrát pracovní doby související se vzděláváním a eliminovat dopad těchto ztrát,
- h) zkušenosti z předchozího cyklu umožňují zdokonalování dalších vzdělávacích procesů,
- i) usnadňuje hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců v závěrečné fázi hodnocení zaměstnanců,
- j) umožňuje realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu,
- k) zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci a zvyšuje jejich motivaci,
- l) zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce,
- m) zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců organizace,
- n) zvyšuje kvalitu a tím i cenu individuálního zaměstnance i jeho potenciální šance na trhu práce v organizaci i mimo ni,
- o) přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup
- p) přispívá k zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

V rámci systematického vzdělávání zaměstnanců mají klíčové postavení tři fáze – identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Tyto fáze rozhodují o tom, jak bude vypadat vlastní proces vzdělávání a jaká bude jeho účinnost v dalších cyklech vzdělávání zaměstnanců (Koubek, 2007).

2.7.1 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Identifikace potřeby je prvním krokem systematického vzdělávání. Potřebou je každý zjištěný nedostatek, mezera či problém, který brání zaměstnanci nebo zaměstnavateli v dosažení individuálních cílů. Dobře provedená analýza vzdělávacích potřeb je nezbytným předpokladem pro vytvoření efektivního vzdělávacího či rozvojového programu. Pro samotnou analýzu lze použít následující postup:

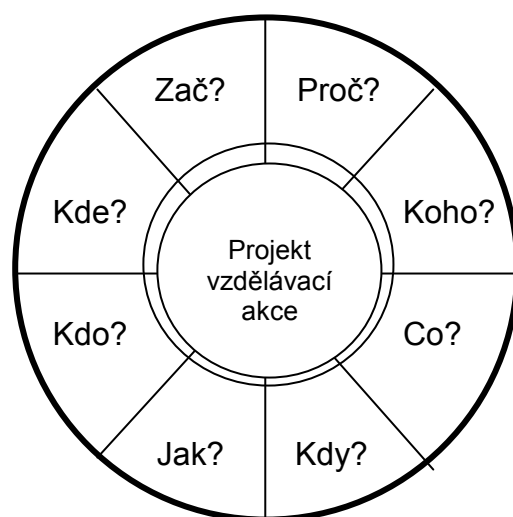
- integrovat identifikaci potřeb plánování – je důležité koordinovat aktivity jednotlivých organizačních jednotek tak, aby nedocházelo k duplicitám a plýtvání energie a zdroji,
- předvídat problémy a nedostatky (zavedení nového softwarového programu),
- vyvinout techniky sledování – fungující monitorovací systém (analýza rozptylu),
- dotazování při hodnotícím rozhovoru, dotazování zaměstnanců a zákazníků, analýza dotazníků a průzkumů, monitorování výsledků porad,

- myslet v širších souvislostech a očekávat i neočekávané problémy – vyvarovat se nesprávných předpokladů,
- identifikovat úrovně potřeby vzdělávání (někdy více úrovní – zaměstnanec, pracovní místo, celá organizace),
- vytvořit realizační plán (kdo by měl být vzděláván, v čem by měl být vzděláván).

2.7.2 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Tato fáze plynule navazuje na fázi identifikace potřeby. V této fázi se porovnává zjištěná potřeba vzdělávání s možnostmi organizace tuto potřebu pokrýt (Dvořáková, 2007). Dobře vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců by měl odpovědět na následující otázky: (viz. obrázek č. 2.4)

Obrázek 2.4 Otázky v projektu vzdělávací akce



Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firení vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, s. 116. ISBN 978-80-247-2914-5.

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah)
- Komu? (jednotlivci, skupiny, zaměstnání, kategorie, kritéria výběru účastníků)
- Jakým způsobem? (na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
- Kým? (interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
- Kdy? (termín, časový plán)

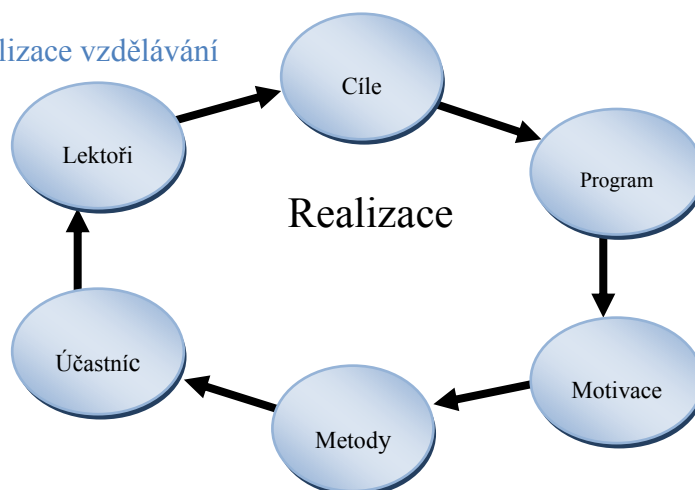
- Kde? (vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní či veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy atd.)
- Za jakou cenu, s jakými náklady? (rozpočtová stránka plánu)
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

Jedním z nejdůležitějších kroků vzdělávání je volba metod vzdělávání. Metody lze rozdělit do dvou velkých skupin jako metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a na metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (Koubek, 2009). Těmto metodám bude podrobněji věnována kapitola 2.8.

2.7.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Tato část vzdělávacího cyklu představuje organizační zajištění vzdělávacích akcí, sem patří např. rozhodnutí o dodavateli, vyjednání podmínek, zajištění lokality, zajištění přiměřeného množství studijních materiálů, zajištění dopravy a ubytování, včasné informování účastníků školení, distribuce instrukcí ke kurzu apod. (viz. obrázek 2.5) Patří zde i příprava hodnotících dotazníků a evidence účasti jednotlivých zaměstnanců. Probíhající kurzy je třeba monitorovat, aby se zjistilo, že probíhají podle plánu, časového harmonogramu a schváleného rozpočtu. Každý ukončený kurz by měl zahrnovat vypracování hodnotící zprávy, aby existoval přehled o stavu plnění plánu a čerpání finančních prostředků (Dvořáková, 2007).

Obrázek 2.5 Prvky pracovní realizace vzdělávání



Zdroj: VODÁK Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha: Grada, 2007, s. 83. ISBN 978-80-247-3651-8.

2.7.4 Vyhodnocení efektivnosti procesu vzdělávání

Vyhodnocení efektivnosti vzdělávání sleduje dva základní cíle. Plní kontrolní funkci, ověřuje, zda byl školící proces ten nejefektivnější z nabízených možností pro danou vzdělávací potřebu včetně hlediska nákladů a slouží k předložení návrhů na zlepšení budoucích vstupů, tj. organizační a institucionální podpory školení (formou získávání okamžité zpětné vazby od účastníků školení, kteří hodnotí zvolenou metodu vzdělávání, výkon školitele, relevanci obsahu školení a poskytnutých studijních materiálů nebo celkovou organizaci aj.). Při vyhodnocení lze použít následující postup:

1. definice výsledků, kterých má školení dosáhnout
2. transformace výsledků cíle (SMART)
3. zajištění, aby každý (školený i školitel) znal od začátku cíl
4. vytvoření metod pro porovnání skutečných výsledků s cíli (testy, formuláře a dotazníky pro hodnocení, zpětná vazba)
5. vyhodnocení okamžitého a dlouhodobého přínosu (okamžité hodnocení – dotazníky, dlouhodobé – s odstupem 1 až 3 měsíců)
6. využití výsledků – pro příští vzdělávací cyklus (Dvořáková, 2007).

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení. Hodnocení se obvykle zaměřuje na následující otázky:

- zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje (metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán aj.)
- zkoumá se odezva, postoje a názory u účastníků vzdělávání (nejčastěji používaná metoda získávání podkladů pro hodnocení)
- zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností (testování účastníků po ukončení vzdělávání)
- zkoumá se, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi, tj. při vykonávání své práce, znalosti a dovednosti, na které se vzdělávání zaměřovalo, jak se změnilo jejich pracovní chování (Koubek, 2009).

2.8 Formy a metody vzdělávání

Lidé si osvojují pracovní způsobilosti při různých příležitostech. Někdy se jedná o řízené aktivity, jindy o přirozený kontinuální proces, který je součástí běžných pracovních povinností a lidského života (Dvořáková, 2007).

2.8.1 Formy vzdělávání

Formou vzdělávání rozumíme druh procesu, při kterém dochází k předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností. Různými kombinacemi členění vzdělávacího procesu nám vzniká šest možných forem vzdělávání:

- řízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (neformální vzdělávání)
- řízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (formální vzdělávání)
- řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (institucionalizované vzdělávání)
- neřízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti (informální vzdělávání)
- neřízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (interpersonální vzdělávání)
- neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (celoživotní vzdělávání) (Dvořáková, 2007).

2.8.2 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání lze zařadit do dvou velkých skupin na metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“) a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („off the job“). **Mezi metody používané při výkonu práce patří:**

1. **Instruktaž při výkonu práce** – nejčastěji používaná metoda, jednorázový zácvik nového zaměstnance vedoucím nebo nadřízeným zaměstnancem. Výhodou je rychlý zácvik naopak nevýhodou je, že se použije u jednodušších pracovních postupů, jde o jednorázové, krátkodobé působení často v hlučném prostředí.
2. **Coaching** – představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a kontrolu výkonu zaměstnance nadřízeným či vzdělavatelem. Výhodou je, že vzdělávaný zaměstnanec je soustavně informován o hodnocení své práce, naopak nevýhodou je formování pracovních schopností pod tlakem pracovních úkolů a často v hlučném a rušivém prostředí.
3. **Mentoring** – je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost spočívá na vzdělávaném zaměstnanci, který si sám vybírá svého rádce (mentora), svůj vzor. Ten mu

radí, stimuluje jej a usměrňuje, stává se jeho patronem. Výhody jsou jako u coachingu, metoda však přináší prvek vlastní iniciativy vzdělávaného zaměstnance, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. Nevýhody jsou stejné jako u coachingu, navíc možnost volby nevhodného mentora.

4. **Counselling** – patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností zaměstnanců. Jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování. Výhodou je, že vzdělávaný zaměstnanec vyvíjí svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje k problémům své práce, předkládá vlastní návrhy a vzniká mezi ním a vzdělavatelem zpětná vazba. Nevýhodou je časová náročnost metody, vzdělávání se může dostat do rozporu s plněním pracovních úkolů.
5. **Asistování** – tradiční a často používaná metoda. Vzdělávaný zaměstnanec je přidělen jako pomocník ke zkušenému zaměstnanci, pomáhá mu při plnění úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále více samostatněji až získá takové znalosti, že je schopen vykonávat práci sám. Výhodou je soustavné působení, naopak nevýhodou, že se zaměstnanec může naučit i některé nežádoucí návyky, napodobování vzdělavatele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup a nadání dělat věci jinak.
6. **Pověření úkolem** – je rozvinutí předcházející metody nebo spíše její závěrečnou fázi. Vzdělávaný zaměstnanec je pověřen úkolem, má k němu všechny pravomoci a potřebné podmínky, jeho práce je sledována. Používá se častěji při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích zaměstnanců. Výhodou je, že vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně, naopak nevýhodou je, že zaměstnanec se může dopustit chyb případně nesplnit úkol, protože sledování jednotlivých kroků jeho práce není vždy možné (Koubek, 2007).
7. **Rotace práce – (cross training)** je metoda, při níž je vzdělávaný zaměstnanec postupně vždy na určité období pověřen pracovními úkoly na různých pracovištích v organizaci. Používá se při výchově řídicích zaměstnanců a při seznamování čerstvých absolventů škol s organizací. Výhodou je, že si zaměstnanec rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace. Umožňuje to zaměstnanci vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti. On sám i jeho nadřízení si testují jeho schopnosti a priority. Nevýhodou je, že zaměstnanec nemusí na každém pracovišti uspět, což může podrýt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nařízeními.

8. **Pracovní porady** – jsou považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností zaměstnanců. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace. Výhodou je výměna zkušeností, prezentace názorů, zvyšuje se informovanost zaměstnanců, zaměstnanci jsou motivováni k projevům individuální aktivity a iniciativy, je to neformální metoda, která přispívá i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených zaměstnanců. Nevýhodou bývá problém časového umístění pracovní rady. Uspořádání rady v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, uspořádání mimo pracovní dobu naráží na neochotu zaměstnanců se rady zúčastňovat, objevuje se snaha radu zkrátit.

Všechny metody, kromě poslední jsou individuální metody vzdělávání, vyžadují individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště bývají v režimu podobném školnímu, jsou to různé kurzy na školách, ve zvláštních zařízeních, na vývojových pracovištích, v zařízeních předvádějících novou techniku atd. Vesměs jsou to metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. **Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:**

1. **Přednáška** – je zaměřena na zprostředkování faktických informací či znalostí. Výhodou je rychlý přenos informací a nenáročnost na podmínky (vybavení). Nevýhodou je jednostranný tok informací pasivně přijímaných účastníky vzdělávání.
2. **Přednáška spojená s diskusí nebo také seminář** – překonává nevýhody přednášky, je to metoda zprostředkovávající znalosti. Výhodou je, že během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě. Nevýhodou je důkladnější organizační příprava akce a také vše musí být vhodným způsobem moderováno.
3. **Demonstrování** – (praktické, názorné vyučování), zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů. Předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení. Metoda, přestože je orientovaná na zprostředkování znalostí, vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání těchto znalostí a oproti předchozím metodám se více orientuje na dovednosti. Výhodou je, že si účastníci vzdělávání zkoušejí svou

dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení škod. Nevýhodou je, že podmínky na vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti jsou rozdílné, problém je zjednodušen (Koubek, 2007).

4. **Případové studie** – jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání. Jsou to smyšlená nebo skutečná vyličení nějakého problému nebo komplexu organizačních problémů. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, diagnostikují situaci a navrhuji řešení problému. Výhodou případových studií je, že pokud jsou dobře připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení a schopnost nalézt řešení problému. Nevýhodou je, že kladou požadavky na přípravu i na vzdělavatele, který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat s taktem.
5. **Workshop – (skupinové řešení – group exercise)** je variantou případových studií. Praktické problémy se řeší týmově. Výhodou je, že se účastníci dělí o nápady při řešení každodenních problémů a posoudit problémy z různých aspektů. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci. Nevýhodou je, že se mohou objevit problémy v případech, kdy tým řešitelů postrádá znalosti nebo zkušenosti nutné k diagnostikování a řešení určitého odborného problému.
6. **Brainstorming** – je rovněž variantou případových studií. Skupina účastníků je vyzvána, aby každý navrhl způsob řešení zadaného problému. Poté následuje diskuse a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů. Výhodou je, že tato metoda je velmi účinná, přináší nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Podporuje kreativní myšlení. Nevýhody jsou stejné jako u případových studií.
7. **Simulace** – je metoda ještě víc zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Účastníci vzdělávání dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. V průběhu vzdělávání se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším. Výhodou je, že je to velmi účinná metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se. Nevýhodou je, že metoda je velmi náročná na přípravu a také je problém nalézt vhodnou formu působení a usměrňování účastníků vzdělavatelem.
8. **Hraní rolí – (manažerské hry)** je již metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů. Scénář role jim může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci. Výhodou je, že metoda učí účastníky samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce, naopak

nevýhodou je náročná organizační příprava a náročné požadavky na vzdělavatele (Koubek, 2007).

9. Assesment centre (development centre) český diagnosticko-výcvikový program - je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Účastníci vzdělávání plní úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet různou úroveň stresu. Počítačem bývají vyhodnocována i řešení problémů a tím může účastník snadno konfrontovat svá řešení a rozhodnutí s optimálními, čímž se učí. Výhodou je, že si účastník osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, jednat s lidmi, řešit úkoly různé povahy, hospodařit s časem a jiné. Nevýhodou je velká náročnost metody na přípravu a technické vybavení.

10. „Outdoor training/learning“ nebo také „adventure education“ – „učení se hrou či pohybovými aktivitami“ - je metoda, která se stále více používá ve vzdělávání manažerů. Jde o hry či akce spojené se sportovními výkony, které hrají manažeři a učí se při tom manažerským dovednostem. Vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně nebo i v upravené učebně. Výhodou je, že se účastníci učí zábavnou formou manažerským dovednostem a zdokonalují je, učí se rozpoznávat tyto dovednosti. Je to ideální propojení hry a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů. Nevýhodou je, že metoda je náročná na přípravu, je třeba překonat předsudky a neochotu manažerů si hrát, obavu ze zesměšnění či nechutí k pohybovým aktivitám. Program nebývá vhodný pro starší osoby, ženy nebo osoby se zdravotními problémy.

11. E-learning – vzdělávání pomocí počítačů. Patří mezi metody, jejichž používání vzrůstá. Počítače simulují pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují obrovské množství informací, nabízejí různé testy a cvičení. S výhodou tuto metodu používají organizace, jež mají interní počítačové sítě. S rozšiřováním internetu její význam vzrůstá. Výhodou je, že metodu lze použít jak k individuálnímu, tak ke kolektivnímu vzdělávání, metoda umožňuje zpětnou vazbu, tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka. Z hlediska organizace je to metoda časově efektivní, neboť se pracovníci vzdělávají v průběhu dne, kdy mají méně práce, nebo i mimo pracovní dobu v soukromí zaměstnance. Nevýhodou je náročnost na vybavení. Vzdělávací programy jsou drahé, zejména pokud jsou vytvořeny pro konkrétní organizaci (Koubek, 2007).

Někdy bývá mezi metody vzdělávání mimo pracoviště zahrnováno samostatné vzdělávání na základě doporučené literatury či samostudium doporučené literatury zabezpečované organizací. Výhodou pro organizaci je to, že šetří pracovní dobu, zaměstnanci umožňují vzdělávat se vlastním tempem. Nevýhodou pro organizaci je, že je nemá plně pod kontrolou a že nemá právo vyžadovat, aby zaměstnanec ve svém volném čase plnil nějaké pracovní úkoly (a mezi ně vzdělávání vyžadované organizací patří), pro zaměstnance představuje nevýhodu v tom, že se od něj vyžaduje, aby část svého volného času věnoval vzdělávání vyžadovanému zaměstnavatelem (Koubek, 2007).

2.9 Vztah vzdělávání a rozvoje k ostatním personálním činnostem

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci patří k nejdůležitějším personálním činnostem. Vytváření a analýza pracovních míst má se vzděláváním zaměstnanců oboustranně vzájemný vztah. Analýza pracovních míst a její produkty (specifikace pracovního místa, požadované schopnosti aj.) jsou na jedné straně podkladem pro rozpoznání potřeb vzdělávání, na druhé straně má existence vzdělávání v organizaci závažný dopad na vytváření pracovních míst. Existence vzdělávacích programů v organizaci může pomoci při získávání zaměstnanců. Existence systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci:

1. usnadňuje řešení řady problémů spojených s personálním plánováním, např. pokud jde o plánování pokrytí pracovních sil z vnitřních zdrojů, plánování získávání a výběru zaměstnanců a v neposlední řadě i plánování personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců (kariéra),
2. usnadňuje i výběr zaměstnanců, neboť dovoluje přijímat uchazeče, kteří nejsou dostatečně odborně připraveni.

Ve vztahu k hodnocení zaměstnanců je zřejmé, že vzdělávání zabezpečované organizací napomáhá k dosažení lepšího pracovního výkonu. Vzdělávání zaměstnanců je provázané i s odměňováním zaměstnanců, v poslední době bývá považováno za jednu ze složek celkové odměny zaměstnance. Rozvoj kvalifikace a vzdělání může vést k vyšším výdělkům, příležitost dosáhnout vyššího výdělku může pracovníky motivovat k rozvoji kvalifikace a vzdělání. Systematické vzdělávání zaměstnanců ulehčuje i proces rozmísťování zaměstnanců a umožňuje rekvalifikovat zaměstnance, které by organizace musela propustit. V neposlední řadě vzdělávání zaměstnanců formuje i jejich osobnost. To se může odrazit i v oblasti pracovních, mezilidských vztahů. Vzdělávání zaměstnanců je i výrazem péče o zaměstnance (Koubek, 2007).

2.10 Úloha vedoucích zaměstnanců a personalistů při vzdělávání a rozvoji

Organizací zabezpečované vzdělávání zaměstnanců je personální funkcí, pro níž je typická úzká spolupráce mezi vedoucími zaměstnanci a personálním útvarem. **Vedoucí zaměstnanci** musejí neustále zkoumat, zda jejich podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních pozic a také neustále sledovat pracovní výkon a pracovní chování podřízených. Právě vedoucí pracovníci jsou rozhodující v procesu identifikace potřeby vzdělávání. Rozhodují o tom, kdo a v jaké oblasti by měl být vzděláván. Někdy při vlastní realizaci vzdělávání fungují vedoucí zaměstnanci jako vzdělavatelé. V neposlední řadě jsou vedoucí zaměstnanci jedním z nejdůležitějších zdrojů informací potřebných pro vyhodnocování výsledků vzdělávání i účinnosti vzdělávacího programu. **Personální útvar** formuluje a navrhuje politiku a strategii vzdělávání pracovníků v organizaci a vytváří organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Zabezpečuje odbornou a organizační stránku všech fází vzdělávání. Navrhuje program a rozpočet vzdělávání, analyzuje potřebu vzdělávání a plní další úkoly související s plánováním vzdělávání. Také organizuje vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. Propojuje vzdělávání zaměstnanců s ostatními personálními činnostmi (Koubek, 2007).

2.11 Vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků

Mezi specifické oblasti dalšího profesního vzdělávání patří vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, tedy úředníků obcí, městysů, měst, statutárních měst, hlavního města Prahy a jeho městských částí. Jedná se o oblast upravenou těmito právními předpisy:

- zákonem č. 312/2002 Sb., o územních samosprávných celcích a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláškou č. 304/2012 Sb., o uznávání rovnocennosti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků,
- vyhláškou č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

Systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků má čtyři hlavní pilíře:

- a) vstupní vzdělávání,
- b) příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti,
- c) průběžné vzdělávání,

d) vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů¹

2.11.1 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání zahrnuje:

- a) znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka,
- b) základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- c) znalosti základů užívání informačních technologií,
- d) základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.

Úředník je povinen ukončit vstupní vzdělávání nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Ukončení vstupního vzdělávání prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která vstupní vzdělávání pořádala. Povinnost absolvovat vstupní vzdělávání se nevztahuje na úředníka, který má zvláštní odbornou způsobilost (Zákon č. 312, 2002).

2.11.2 Zvláštní odborná způsobilost

Správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím úředníků, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost. Výjimečně tyto činnosti může vykonávat i úředník, který nemá zvláštní odbornou způsobilost, za jakých podmínek stanovuje zákon.

Zvláštní odborná způsobilost se osvědčuje zkouškou a prokazuje osvědčením. Úředník je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání odborné způsobilosti předpokladem.

Zvláštní odborná způsobilost má obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o

¹ Vzdělávání v samosprávě [online]. [cit. 2013-01-31]. Dostupné z: http://vzdelavani-uredniku.centrumdragogiky.cz/legislativni_ramec_.php

správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje nezbytné znalosti k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace (Zákon č. 312, 2002).

2.11.3 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů.

O účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb územního samosprávného celku a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka, úředník je povinen se kurzu zúčastnit. Účast na kurzu, jež je součástí průběžného vzdělávání, se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala (Zákon č. 312, 2002).

2.11.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci též účastí na vzdělávání vedoucích úředníků. Řízení úředníků zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří ukončili vzdělávání vedoucích úředníků. Výjimečně může řízení úředníků vykonávat i vedoucí úředník, který neukončil vzdělávání vedoucích úředníků, nejdéle však po dobu 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka, nebo nestanoví-li tento zákon jinak. Účast na vzdělávání vedoucích úředníků se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala. Vedoucí úředník je povinen ukončit vzdělávání vedoucích úředníků do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka. Vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje obecnou část i zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků. Zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky. Úředník, který se účastnil vzdělávání vedoucích úředníků, je povinen setrvat po ukončení tohoto vzdělávání v pracovním poměru po dobu 3 let. Pokud rozváže úředník pracovní poměr dříve, je povinen uhradit územnímu samosprávnému celku náklady spojené s tímto vzděláváním (Zákon č. 312, 2002).

3 CHARAKTERISTIKA MĚSTSKÉHO ÚŘADU V KRAVAŘÍCH

Město Kravaře leží v údolní nivě řeky Opavy, v nadmořské výšce 237 m n. m. Je vzdálen 13 km jižně od polských hranic a 9 km východně od města Opavy. Historická oblast Horního Slezska, ve které se Kravaře nacházejí, se nazývá Hlučínsko. Toto území se specifickou minulostí, které zahrnuje téměř 30 obcí, si uchovává charakteristické nářečí, kroje a zvyky.²



Město Kravaře leží v Moravskoslezském kraji a podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích ve znění pozdějších předpisů, se jedná o obec s rozšířenou působností. Obce s rozšířenou působností (ORP, obce III. typu) představují nový typ obcí vykonávajících státní správu v přenesené působnosti. Jsou obcemi s nejširším rozsahem výkonu státní správy v přenesené působnosti. V jimi spravovaném území se nacházejí i obce s pověřeným úřadem. Obce s rozšířenou působností vznikly 01.01.2003 v rámci reformy územní veřejné správy.

Obce s rozšířenou působností vykonávají následující agendy, které lidé nejčastěji využívají:

- evidence obyvatel,
- matrika
- vydávání cestovních a osobních dokladů, řidičských průkazů, technických průkazů,
- živnostenské oprávnění,
- sociálně-právní ochrana dětí,
- péče o staré a zdravotně postižené,
- vodoprávní řízení, odpadové hospodářství a ochrana životního prostředí,
- státní správa lesů, myslivosti a rybářství,
- kácení dřevin, vynětí ze zemědělského půdního fondu
- povolení stavby, výstavba domu, odstranění stavby
- evidence motorových vozidel,
- doprava a silniční hospodářství (silniční správní úřad, stanovení místní úpravy provozu dopravním značením atd.)³

² Město Kravaře [online]. [cit. 2013-02-04]. Dostupné z : <http://www.kravare.cz/>

³ Regionální informační servis [online]. [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/moravskoslezsky-kraj/verejna-sprava/spravni-cleneni/>

Obec s pověřeným obecním úřadem (obec II. typu) je obec, na kterou stát přenáší část svých pravomocí, ovšem ne v takovém rozsahu, v jakém ji přenáší na obec s rozšířenou působností. Je to tedy obec menší, než obec s rozšířenou působností, a vždy spadá do správního obvodu nějaké obce s rozšířenou působností. Do správního obvodu Městského úřadu v Kravařích spadají obce: Bolatice, Chuchelná, Koberice, Strahovice, Sudice, Štěpánkovice, Rohov a Třebom.

Postavení a působnost městského úřadu upravuje zákon o obcích. Městský úřad je orgánem města, který v samostatné působnosti města vytváří především technickoorganizační podmínky pro rozhodovací činnost orgánů města a v přenesené působnosti vykonává městský úřad státní správu dle zvláštních zákonů.

V čele městského úřadu stojí starosta města. Zastupuje město navenek a za výkon své funkce odpovídá zastupitelstvu města. Starosta města zodpovídá za celkovou činnost úřadu. V době jeho nepřítomnosti přebírá jeho řídicí kompetence místostarosta. Zastupuje starostu v jeho nepřítomnosti, jedná a rozhoduje ve věcech, které jsou svěřeny starostovi. Městský (obecní) úřad tvoří starosta, místostarosta, tajemník obecního úřadu, je-li tato funkce zřízena a zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu (zákon č. 128, 2000).

Tajemník městského úřadu v Kravařích je zaměstnancem města Kravaře. Je podřízen starostovi města Kravaře a zároveň nadřízený všem zaměstnancům městského úřadu. Zaměstnancem městského úřadu jsou osoby, které jsou k úřadu v pracovněprávním poměru či na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

V čele jednotlivých odborů stojí vedoucí, kteří jsou jmenováni a odvoláváni Radou města. Každý odbor má jednoho vedoucího, který ho řídí a odpovídá Radě za jeho činnost a za dosaženou úroveň výkonu práce na svěřeném úseku.

3.1 Organizační struktura MěÚ Kravaře

- Starosta
- Místostarosta
- Tajemník
- Kancelář starosty – sekretariát starosty, místostarosty a tajemníka, -úsek infocentra a propagace města Kravaře
- Kancelář tajemníka – oddělení informatiky, - úsek personální, vzdělávání a vyplácení mezd, - úsek speciálních činností, - úsek podatelny
- Odbor financí
- Odbor místního hospodářství a investiční výstavby
- Odbor výstavby, územního plánování a životního prostředí

- Odbor vnitřních věcí a obecní živnostenský úřad
- Odbor sociálních věcí – oddělení kultury
- Odbor dopravy

Městská policie není součástí organizační struktury MěÚ Kravaře. Je to samostatný subjekt a patří pod Město Kravaře.

Organizační schéma MěÚ Kravaře (viz. příloha č. 1)

Městský úřad Kravaře sídlí ve čtyřech budovách: (viz. příloha č. 2)

➤ **Hlavní budova MěÚ Kravaře - Náměstí 405/43**

- Představitelé města
- Tajemník městského úřadu
- Kancelář starosty
 - Sekretariát starosty, místostarosty a tajemníka
 - Úsek infocentra a propagace města Kravaře
- Kancelář tajemníka
 - Úsek podatelny
 - Oddělení informatiky
- Odbor financí
- Odbor místního hospodářství a investiční výstavby
 - Oddělení komunálních služeb a správy ČOV
- Odbor vnitřních věcí a obecní živnostenský úřad
 - Oddělení obecní živnostenský úřad
- Odbor výstavby, územního plánování a životního prostředí
- Odbor sociálních věcí
- Městská policie
- Úsek infocentra a propagace města Kravaře

➤ **Budova na Tyršové ulici č. 5**

- Odbor dopravy
- Odbor vnitřních věcí a obecní živnostenský úřad (oddělení obecní živn. úřad)

➤ **Budova – Zámek na Alejní 24 - Oddělení kultury**

➤ **Budova na Bezručové ulici č. 10 - Oddělení kultury – knihovna**

3.2 Úsek personální, vzdělávání a vyplácení mezd

Posláním personálního úseku je řízení a organizace personální politiky v rámci celého úřadu včetně zabezpečování celé personální agendy. Personální úsek zajišťuje kariérové plánování a navazující činnost v oblasti vzdělávání a výcviku zaměstnanců. Ve vazbě na organizační strukturu zabezpečuje tvorbu základních organizačních dokumentů městského úřadu. Tento úsek vykonává celou řadu činností, z hlediska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců to jsou tyto:

- vede evidenci vzdělávání úředníků, zpracovává plány vzdělávání úředníků dle zákona o úřednících, navrhuje programy vzdělávacích akcí pro zaměstnance městského úřadu,
- zajišťuje účast zaměstnanců na různých formách zvyšování kvalifikace,
- zajišťuje metodické řízení a konzultační činnost při sestavování individuálních plánů vzdělávání úředníků zařazených do městského úřadu a jejich zařazování do příslušných vzdělávacích programů,
- zajišťuje ve spolupráci s ostatními odbory výběr zaměstnanců, kteří pro výkon své pracovní činnosti potřebují zvláštní odbornou způsobilost, organizuje jejich přihlášení a přípravu ke zkoušce, vede evidenci vydaných osvědčení.⁴

3.3 Zaměstnanecká politika

Městský úřad Kravaře v současnosti zaměstnává 77 zaměstnanců, z toho 37 mužů a 40 žen. Administrativních zaměstnanců je 57, ostatních zaměstnanců je 20. Nejvíce zaměstnanců je ve věkovém rozmezí od 30 let do 50 let – a to 45 osob (viz. tabulka č. 3.1). Co se týče vzdělání, nejvíce je zde zastoupeno středoškolské vzdělání – 34 osob (viz. tabulka č. 3.2). Zajímavé je i rozdělení zaměstnanců dle délky služebního poměru zaměstnanců (viz. tabulka č. 3.3).

Tabulka č. 3.1 – Věková struktura zaměstnanců MěÚ Kravaře

| Věk | Ženy | Muži | Celkový počet |
|---------------|------|------|---------------|
| Do 30 let | 1 | 5 | 6 |
| 30 – 50 let | 21 | 24 | 45 |
| 51 let a více | 18 | 8 | 26 |
| Celkem | 40 | 37 | 77 |

Zdroj: Zpracováno autorkou na základě interních materiálů MěÚ Kravaře

⁴ Město Kravaře [online]. [cit. 2013-02-04]. Dostupné z : <http://www.kravare.cz/>

Tabulka č. 2 – Kvalifikační struktura zaměstnanců MěÚ Kravaře

| Vzdělání | Počet |
|---------------|-------|
| Základní | 6 |
| Učební obor | 16 |
| Středoškolské | 34 |
| Vyšší odborné | 0 |
| Vysokoškolské | 21 |

Zdroj: Zpracováno autorkou na základě interních materiálů MěÚ Kravaře

Tabulka č. 3 – Délka služebního poměru zaměstnanců na MěÚ Kravaře

| Doba trvání | Počet |
|-------------|-------|
| Do 5 let | 34 |
| Do 10 let | 20 |
| Do 15 let | 5 |
| Do 20 let | 13 |
| Nad 20 let | 5 |

Zdroj: Zpracováno autorkou na základě interních materiálů MěÚ Kravaře

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na MěÚ v Kravařích je upraven především „Organizačním řádem“ platným od 01.01.2013. Za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zodpovídá úsek personální, vzdělávání a vyplácení mezd, který má dvě pracovnice. Všechny náklady spojené se vzděláváním, které je zapotřebí k vykonávání práce, hradí zaměstnavatel – tedy Město Kravaře. Úsek personální, vzdělávání a vyplácení mezd vede evidenci vzdělávání úředníků, zpracovává plány vzdělávání úředníků dle zákona o úřednících, navrhuje programy vzdělávacích akcí pro zaměstnance městského úřadu a zajišťuje účast zaměstnanců na různých formách zvyšování kvalifikace.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

V dnešní době je velmi důležité vytvořit v organizaci efektivní systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a proto je to značně složitý proces. Na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se musí vynakládat velké investice. Pokud je systém vzdělávání a rozvoje dobře zpracován, organizací se tyto investice vyplatí. Také je důležité dbát na pravidelnost školení, obměnu školitelů či vzdělávacích metod. Aby byl systém vzdělávání a rozvoje velmi dobře rozpracován, byl kvalitní a naplánované vzdělávací akce byly co nejvíce efektivní, je potřeba vyhodnocovat vzdělávání a kontrolovat zpětnou vazbu. Při analýze systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ Kravaře bude opěrným bodem Organizační řád MěÚ v Kravařích a poznatky a zkušenosti autora, získané z dosud absolvovaných školení a kurzů. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se bude týkat těchto oblastí:

- identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje
- plánování vzdělávání a rozvoje
- vlastní proces – realizace vzdělávání a rozvoje
- vyhodnocování výsledků vzdělávání a rozvoje

Vlastní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců na úřadě začíná identifikací potřeb vzdělávání. Druhou fází tohoto cyklu je fáze plánování vzdělávání, která řeší otázky rozpočtu, časového plánu, zaměstnanců, kterých se školení bude týkat, oblastí, obsahu a metod školení. Následuje fáze realizace vzdělávacího procesu, tedy vlastní proces vzdělávání. V poslední fázi systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dochází k vyhodnocování výsledků, ale také vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

4.1 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ Kravaře

MěÚ v Kravařích zaměstnává v současné době 77 zaměstnanců. Z toho je 57 administrativních pracovníků (úředníků neboli referentů) a 20 ostatních zaměstnanců. Na úřadě (také mimo úřad ve školicích střediscích) probíhá řada školení, která přímo stanovuje zákon o úřednících č. 312/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Základními body pro určení potřeb vzdělávání jsou kromě vnitřních předpisů, směrnic a pokynů městského úřadu, také závazné předpisy, jež je nutné dodržovat. Převážná většina vzdělávacích akcí je stanovena zákonem. Každý zaměstnanec úřadu zaujímá určité pracovní místo, ze kterého se odvozuje vzdělávací potřeba. Ta vyplývá z rozdílu mezi popisem pracovního místa a dosaženou kvalifikací a odborností daného zaměstnance.

Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ v Kravařích respektuje cíle vzdělávání a rozvoje, které jsou zmíněné v kapitole 2.2 jako například:

- rozvinout schopnosti zaměstnanců a zlepšit jejich výkon
- pomoci lidem růst a rozvíjet se
- profesionální rozvoj zaměstnanců
- snížení potřebného času na adaptaci nových zaměstnanců aj.

Další důležitou roli při identifikaci vzdělávacích potřeb hrají vedoucí jednotlivých odborů, kteří rozhodují o vzdělávacích potřebách svých podřízených. Samozřejmě na Městském úřadu v Kravařích zaměstnanci respektují pracovní požadavky, čili i požadavky na své pracovní pozice a zúčastňují se vzdělávacích aktivit v hojném počtu. Nefunguje to tak, že by vedoucí odboru nařizoval svým podřízeným účast na jednotlivých vzdělávacích akcích. Naopak, zaměstnanci mají sami zájem na zvyšování své kvalifikace a rozšiřování svých dosavadních znalostí.

4.2 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ Kravaře

Tato fáze plynule navazuje na fázi identifikace. Dobře vypracovaný plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by měl odpovědět na otázky, které jsou již zmíněny v kapitole 2.7.2. Nyní tyto otázky budou aplikovány na MěÚ v Kravařích.

- **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?** Výběr školení a vzdělávacích akcí provádí tajemník městského úřadu a také zaměstnankyně personálního úseku, v neposlední řadě i vedoucí jednotlivých odborů na základě závazných předpisů a směrnic.
- **Komu?** Vzdělávací akce, školení a kurzy jsou určeny pro všechny zaměstnance či skupiny zaměstnanců. Přesný počet vzdělávaných závisí na kapacitě dané vzdělávací aktivity a také na požadavcích na jednotlivé pracovní pozice, které zaměstnankyně úseku personální, vzdělávání a vyplácení mezd evidují za celý městský úřad.
- **Jakým způsobem?** Vzdělávací aktivity probíhají buď interní formou nebo externí formou. Pokud se jedná o interní formu, zabezpečuje průběh a organizaci úsek personální, vzdělávání a vyplácení mezd ve spolupráci tajemníkem úřadu. Při externích školeních zajišťují průběh a organizaci externí školitelé buď přímo na městském úřadě nebo mimo pracoviště.
- **Kým?** V případě interních školení jsou školitelé naši zaměstnanci, v případě externích školení externími zaměstnanci buď v prostorách městského úřadu nebo v prostorách

školicích firem. Výběr je závislý na finančních požadavcích školitele, ale rozhoduje také odborná způsobilost lektora.

- **Kdy?** Časový harmonogram školení mají na starosti zaměstnanci úseku personální, vzdělávání a vyplácení mezd a úseku speciálních činností.
- **Kde?** Výběr místa školení určí úsek personální, vzdělávání a vyplácení mezd, potažmo tajemník městského úřadu a rozhodnutí závisí na počtu přihlášených účastníků.
- **Za jakou cenu, s jakými náklady?** Rozpočtovou stránku plánu má ve schváleném rozpočtu tajemník městského úřadu. Výše nákladů na vzdělávání na rok 2012 činila 180 000,- Kč a na rok 2013 je tato částka 400 000,- Kč. Jsou to peníze z rozpočtu města Kravaře.
- **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** Kontrolou znalostí zaměstnanců nadřízeným pracovníkem, případně testem či dotazníkem.

4.3 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ Kravaře

V kapitole 2.8.2 jsou uvedeny metody používané ke vzdělávání při výkonu práce. Z těchto metod se na MěÚ v Kravařích nejčastěji používají:

- coaching,
- asistování,
- pověření úkolem,
- pracovní porady,
- e-learning.

Z metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště se na MěÚ v Kravařích nejčastěji využívají:

- přednáška,
- seminář,
- workshop,
- e-learning.

Poslední zmíněná metoda v obou případech je v poslední době velmi úspěšnou metodou. Zaměstnanci tuto metodu vzdělávání mohou využívat jak v práci, tak i z domova. Tato metoda

probíhá na městském úřadě již třetí rok. Důležité pro tuto metodu je internetové připojení. Touto metodou zaměstnanci městského úřadu absolvovali řadu školení, například na téma:

- Katastr nemovitostí ČR,
- Základní legislativa v oblasti eGovernmentu (eGON),
- Správní řád,
- Czech POINT,
- Seznam orgánu veřejné moci,
- Zaručený elektronický podpis, aj.

Tato metoda vzdělávání a rozvoje zaměstnanců má u některých účastníků kladný ohlas, někteří tuto metodu kritizují. Hlavní výhodou této metody je individuální využití. Každý účastník si „studuje“ tehdy, kdy mu to časově vyhovuje. Tato metoda se realizuje spíše na pracovišti, i když je možné se do kurzu přihlásit i mimo pracoviště, například v klidu domova. Metoda patří mezi technicky náročnější metody, tudíž i finančně náročnější. Je vždy zakončena testem a každý účastník získá osvědčení o absolvování kurzu (viz. příloha č. 3).

Na MěÚ v Kravařích je také velice využíván tzv. Intranet – interní počítačová síť. Byl zřízen v roce 2005. Obsahuje velké množství informací o veškerých změnách na úřadě, zprávy od jednotlivých zaměstnanců, kteří chtějí všem svým spolupracovníkům sdělit důležité informace (o nepřítomnosti, o lhůtách apod.). Nalezneme zde i zápisy z porad, organizační řád, spisový řád, směrnice, aplikace, aktuality, odkazy, kontakty, návody spisovka a základní registry, rady spisovka, dokumenty, termíny školení a také možnost přihlásit se na školení, různé tiskopisy, které se na úřadě používají (dovolenka, propustka, žádanka o přepravu, cestovní příkaz, žádanka o zálohu, žádost rozhlas aj.), sčítání lidu, zprávy tajemníka, jídelní listky, plánovací kalendář, rozpočet města, úřední desku, stránky Kravař, protokoly a formuláře, komise, výbory, krizové situace, dobrá a špatná praxe, kontroly, preventivní prohlídky, spisové znaky, statistiky, OZV města, radu a zastupitelstvo, volný čas, portál veřejné správy, Moravskoslezský kraj, Zlaté stránky, Sdružení obcí Hlučínska, Hlučínsko TV, Nahlížení do KN, Dálkový přístup do KN, Telefonica O2, ARES, Czech POINT, Města a obce online a spoustu zajímavých informací na jednom místě. Intranet je aktualizován denně. Ukázka stránky Intranetu MěÚ v Kravařích (viz příloha č. 4).

4.4 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ Kravaře

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na MěÚ Kravaře se realizuje v obou formách, čili jak interně, tak externě. Realizace obou forem vzdělávání je zabezpečována tajemníkem MěÚ Kravaře a zaměstnankyněmi úseku personální, vzdělávání a vyplacení mezd, a to pomocí externích školitelů či lektorů z vlastních řad. Městský úřad disponuje dostatečnými prostory, vhodnými k realizaci vzdělávacích akcí. Školicí místnost v přízemí městského úřadu má kapacitu 10 míst. Po technické stránce je místnost vybavena 10 kompletními PC sestavami, interaktivní tabulí a notebookem, který slouží výhradně lektorovi. Místnost je výborně ozvučena a splňuje veškeré předpoklady pro zdárnou realizaci kurzů či školení. Pokud se jedná o školení pro větší počet účastníků než 10, realizuje se toto školení na zámku (jedna z budov MěÚ Kravaře), kde je k dispozici promítací plátno a dataprojektor. V loňském roce byla nově zrekonstruovaná i zasedací místnost v budově MěÚ Kravaře s kapacitou 22 míst, kde již také proběhla řada vzdělávacích akcí.

V roce 2010 byl na MěÚ Kravaře spuštěn projekt „Vzdělávání v eGon Centru Kravaře“. Projekt je zaměřen na realizaci činnosti eGon Centra ORP Kravaře při realizaci systému vzdělávání úředníků v používání eGon Center. Zavádění eGovernmentu je dlouhodobý proces, který je nutné podpořit určitou technologickou a personální kapacitou. V rámci projektu ORP Kravaře realizuje školení prostřednictvím vlastních školitelů s bezplatným využitím centrálního e-learningového výukového prostředí Institutu pro místní správu Praha pro vlastní úředníky, vlastní zaměstnance a zaměstnance zřizovaných příspěvkových organizací města Kravaře (8 organizací – 2 základní školy, 2 mateřské školy, centrum volného času, aquapark, domov pro seniory a základní umělecká škola), kteří plní úkoly spojené s jednotlivými prvky eGovernmentu. Současně zabezpečuje školení úředníků obcí ve správním obvodu ORP Kravaře (8 obcí – Bolatice, Chuchelná, Rohov, Třebom, Strahovice, Sudice, Štěpánkovice, Kobeřice), kteří jsou školeni bezplatně v rámci eGON Centra ORP Kravaře a schváleného projektu.

Hlavním cílem projektu je snaha o vyšší efektivitu vzdělávání, odbornou přípravu a rozvoj úředníků správních úřadů a úřadů územních samosprávných celků. Dalšími cíly jsou zlepšení kvality řízení a managementu ve správních úřadech a v úřadech územních samosprávných celků, zvýšení transparentnosti a otevřenosti správních úřadů a úřadů územních samosprávných celků.

V souvislosti s tímto projektem a také s dalšími vzdělávacími aktivitami, vznikla na MěÚ v Kravařích nová pracovní pozice – informatik (lektor), který zajišťuje kariérové plánování a

osobní rozvoj zaměstnanců. Podílí se na přípravě interních školení, spolupracuje na přípravě a realizaci dalších projektů finančně podporovaných z EU. Do 14.03.2013 proběhlo již 275 prezenčních školení v rámci projektu „Vzdělávání v eGon Centru Kravaře“. Ze všech těchto školení získávají účastníci Osvědčení (viz. příloha č. 5). Jsou uvedena pouze některá z uskutečněných školení např.:

- GINIS v podmínkách MěÚ Kravaře
- Základní registry
- Základní registry – aktualizace
- Katastr nemovitostí – aktualizace 2012
- Zpracování osobních údajů ve veřejné správě
- Word
- Excel

V průběhu projektu se přidávají další školení, která jsou potřebná. Ve fázi přípravy jsou např.:

- GINIS v podmínkách MěÚ Kravaře
- PowerPoint – pokračování
- Základní registry – pokračování aj.

Když pomineme již dříve zmíněnou formu e-learningu, která patří jak do interního tak externího vzdělávání, převládá na městském úřadu spíše interní forma vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Co se týče externího vzdělávání na městském úřadu, tak vzdělávací akce mimo pracoviště jsou vybírány především na základě momentálních potřeb zaměstnanců. Externí školení zajišťuje úsek personální, vzdělávání a vyplácení mezd a schvaluje tajemník úřadu. Za úspěšnou realizaci takového vzdělávání pak zodpovídá externí školitel (agentura) společně s úsekem personálním, vzdělávání a vyplácení mezd, které daného školitele vybralo na základě akreditace, certifikace, zaměření školení a dostupnosti. Většina takových školení organizují agentury v Ostravě, Opavě, Olomouci, Brně případně i v Praze. Účast na těchto školeních schvaluje tajemník úřadu. Tato školení jsou zpoplatněná, hradí je zaměstnavatel. Účast zaměstnanců na školeních se dokládá prezenční listinou, pokud se úředník nemůže zúčastnit školení, musí své důvody sdělit svému nadřízenému a z účasti se omluvit. Z každého školení získává zaměstnanec Osvědčení. (viz. příloha č. 6)

4.5 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ Kravaře

Velmi důležitou součástí každé vzdělávací akce je zpětná vazba, bez které se žádná organizace neobejde. V tomto případě městský úřad využívá výsledky hodnocení k tomu, aby zjistil, zda školení bylo efektivní a zdali vzdělávací akce splnila stanovený cíl. Takováto zpětná vazba z každé vzdělávací akce je na MěÚ v Kravařích zjišťována pomocí dotazníků (viz. příloha č. 7), které vyplní všichni účastníci školení ihned po skončení každé vzdělávací akce. Dotazníky jsou anonymní a po vyplnění se odevzdávají lektorovi, který vzdělávací akci prováděl. Všechny dotazníky se statisticky zpracovávají, toto vyhodnocení má na starost kancelář tajemníka, přesně úsek speciálních činností, oddělení informatiky. Pracovníci tohoto oddělení zpracovávají a vyhodnocují dotazníky, konkrétní výsledky se ukládají do excelovských tabulek (viz. příloha č. 8). Zaměstnanci hodnotí systematičnost výuky, mohou vyjádřit spokojenost či nespokojenost s obsahovou náplní vzdělávací akce. Hodnotí metody a formy výuky, práci lektora, dostatečný časový prostor vzdělávací akce a také zda by doporučili vzdělávací akci dalším zaměstnancům, zda je pro ně přínosem. Případné připomínky může účastník zapsat v bodě „jiná sdělení“, čímž může pomoci k vylepšení vzdělávacích akcí na městském úřadu v Kravařích.

V případě vzdělávacích akcí externích, mimo městský úřad, chybí hodnocení. Na každém kurzu se také vyplňuje dotazník zpětné vazby, ale tyto jsou určeny instituci či agentuře, která vzdělávací akci připravila. Městský úřad jako zaměstnavatel, který na tyto vzdělávací akce své zaměstnance přihlašuje a hradí poplatek, tak nemůže sledovat zpětnou vazbu a vyhodnotit, zda školení bylo efektivní a zda se vynaložené investice městskému úřadu vrátí formou dobře vykonané práce či nikoli.

4.6 Rozhovor se zaměstnankyní MěÚ Kravaře odpovědnou za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Rozhovor byl veden se zaměstnankyní MěÚ Kravaře zařazenou do úseku personální, vzdělávání a vyplácení mezd, paní Helenou Bendovou, která má na starosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na MěÚ Kravaře.

Dobrý den,

1. Jaká je podle Vás úroveň vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (úředníků) na MěÚ Kravaře? Odpověď: **MěÚ v Kravařích zajišťuje průběžné odborné vzdělávání**

zaměstnanců napříč všemi odbory. Míra vzdělávání každého zaměstnance je individuální a plně odpovídá profesním požadavkům na výkon zaměstnání.

2. Stoupá zájem ze strany zaměstnanců o vzdělávací akce? Odpověď: **Ano, stoupá. Na rostoucím zájmu o vzdělávání se podílí primárně samotný přínos vzdělání pro zaměstnance, a to nejen přínos na profesní úrovni, ale také na úrovni osobní. Sekundárním efektem s přímým vlivem na růst zájmu o vzdělávání je příjem dotací z Evropských fondů. Projekty financované z EU umožňují zaměstnancům výběr jak z oblasti specifického, tak obecného vzdělávání.**
3. Myslíte, že berou zaměstnanci možnost zúčastnit se vzdělávacích akcí jako formu odměňování či motivaci? Odpověď: **Vzdělávání na Městském úřadě v Kravařích je zaměstnancům poskytováno s cílem prohloubit a rozšířit jejich aktuální kvalifikaci. Jako forma odměňování zaměstnanců není vzdělávání využíváno.**
4. Sledujete u svých zaměstnanců zlepšení pracovního výkonu po absolvování vzdělávacích akcí? Odpověď: **Tuto otázku nemohu posoudit já, ale vedoucí odborů.**
5. Jaké zajímavé vzdělávací akce pro zaměstnance připravujete? **Za zajímavé vzdělávací akce pro zaměstnance považuji Workshop.**

Děkuji za rozhovor.

Z rozhovoru vyplývá, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na MěÚ Kravaře je na poměrně dobré úrovni a zájem o vzdělávání a rozvoj ze strany zaměstnanců neustále stoupá. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců není vnímáno jako forma odměňování a zajímavá vzdělávací akce pro zaměstnance je Workshop.

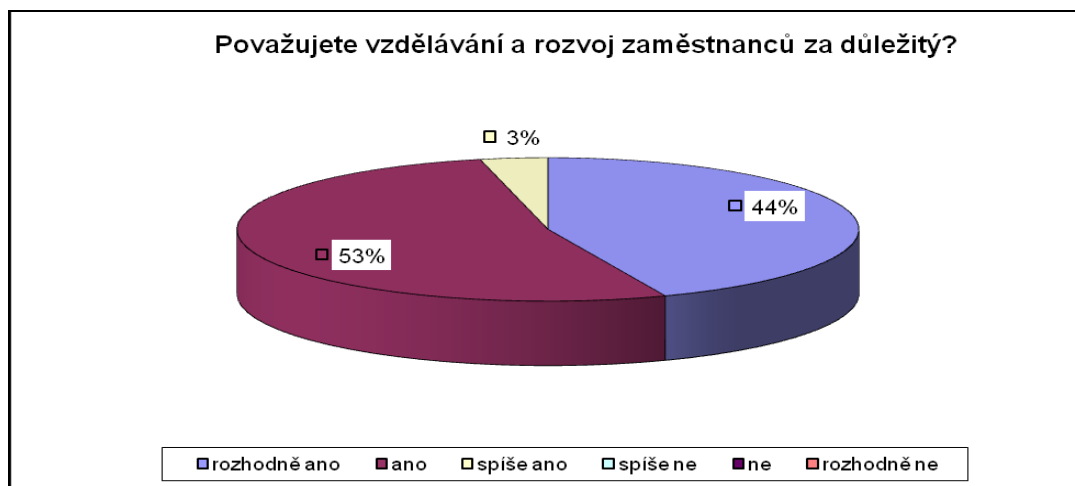
4.7 Dotazníkové šetření

Pro zjištění úrovně stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ Kravaře a objektivního zhodnocení stávajícího systému byl připraven dotazník (viz. příloha č. 9). Ze základního souboru 77 zaměstnanců MěÚ Kravaře byl vybrán výběrový soubor 57 zaměstnanců (úředníků), kterým byl dán dotazník k vyplnění. Z 57 oslovených respondentů byl dotazník vyplněn a vrácen všemi 57 oslovenými zaměstnanci. Návratnost tedy byla 100 %. Obsahem dotazníku bylo 10 problémových otázek a 2 identifikační otázky, na které bylo odpovězeno následovně:

1. Otázka: Považujete vzdělávání a rozvoj zaměstnanců za důležitý?

Ze všech dotázaných zaměstnanců není ani jeden, který by nepovažoval vzdělávání a rozvoj zaměstnanců za důležitý, ale přikládají tomuto problému jinou prioritu (viz. graf č. 4.7.1). Z 57 dotázaných respondentů jich 25 odpovědělo rozhodně ano, tj. 44%, 30 odpovědělo ano, tj. 53 % a pouze 2 respondenti odpověděli spíše ano, tj. 3%.

Graf č. 4.7.1

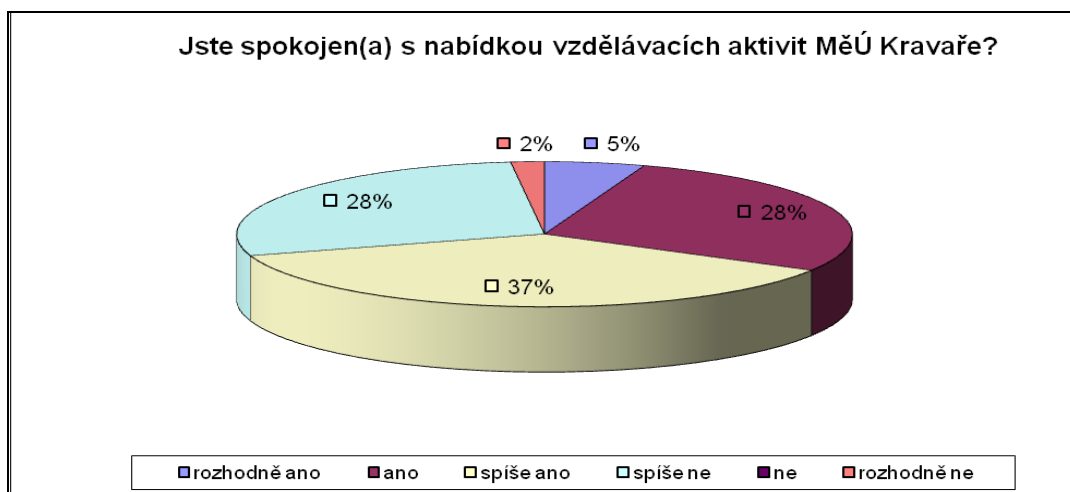


Zdroj: z vlastního výzkumu

2. Otázka: Jste spokojen(a) s nabídkou vzdělávacích aktivit na MěÚ Kravaře?

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že většina zaměstnanců je s nabídkou spokojená, 16 respondentů spokojených není. Při doplnění záporné otázky proč napsali, že školení jsou zaměřena moc všeobecně a že chybí školení pro jednotlivé úseky. Z 57 dotázaných respondentů odpověděli 3 rozhodně ano, tj. 5%, 16 odpovědělo spíše ano, tj. 28%, 21 odpovědělo ano, tj. 37%, 16 respondentů odpovědělo spíše ne, tj. 28%, možnost ne nebyla zvolena ani jednou a 1 bylo odpovězeno rozhodně ne, tj. 2% (viz. graf č. 4.7.2).

Graf č. 4.7.2

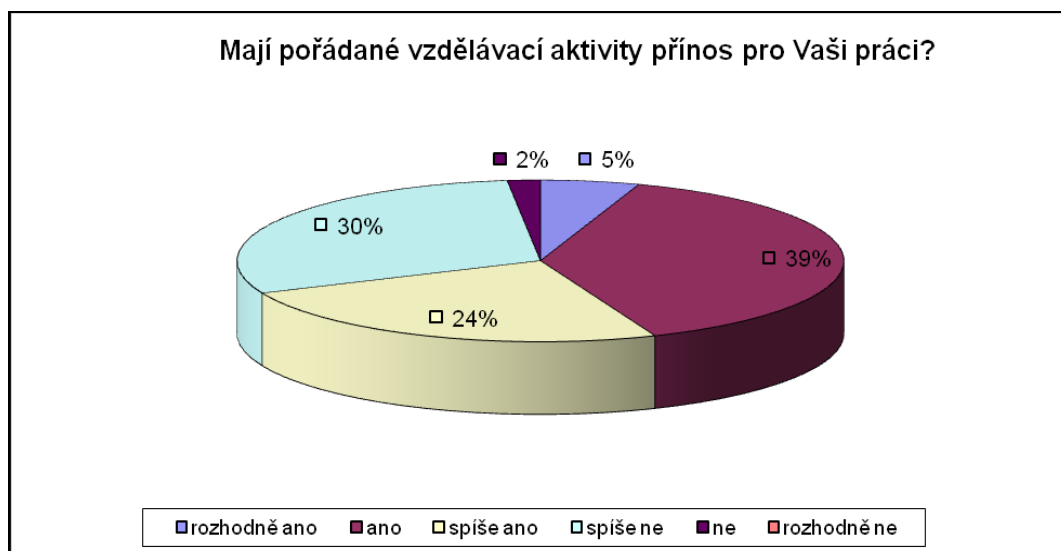


Zdroj: z vlastního výzkumu

3. Otázka: Mají pořádané vzdělávací aktivity přínos pro Vaši práci?

Ze všech dotázaných respondentů vidí většina zaměstnanců pro svou práci přínos v pořádaných vzdělávacích aktivitách, 18 zaměstnanců však ne. Při otázce proč se objevily odpovědi, že školení jsou moc všeobecná nebo, že nejsou zaměřeny na jejich práci. Z 57 dotázaných respondentů jich 3 odpověděli rozhodně ano, tj. 5%, 14 respondentů odpovědělo spíše ano, tj. 24%, 22 odpovědělo ano, tj. 39% a 17 respondentů odpovědělo spíše ne, tj. 30%. Možnost ne byla odpovězena 1, tj. 2% a rozhodně ne nebyla vůbec použita (viz. graf č. 4.7.3).

Graf č. 4.7.3

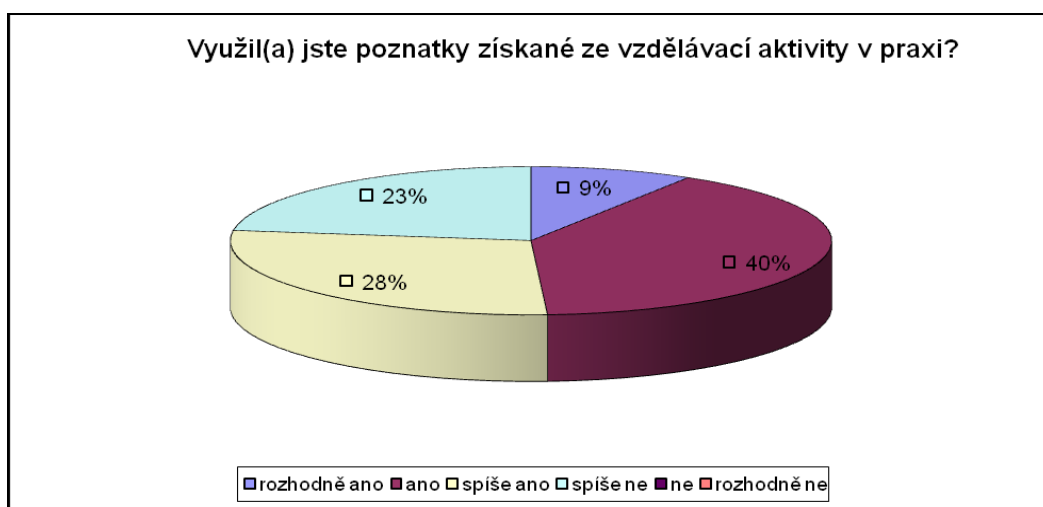


Zdroj: z vlastního výzkumu

4. Otázka: Využil(a) jste poznatky získané ze vzdělávací aktivity v praxi?

Ze všech dotázaných zaměstnanců většina odpověděla ano v různých prioritách pouze 13 zaměstnanců odpovědělo spíše ne (viz. graf č. 4.7.4). Z 57 dotázaných respondentů jich 5 odpovědělo rozhodně ano, tj. 9%, 16 respondentů odpovědělo spíše ano, tj. 28%, 23 odpovědělo ano, tj. 40%, a 13 odpovědělo spíše ne, tj. 23%. Možnost ne a rozhodně ne nebyla vůbec využita.

Graf č. 4.7.4

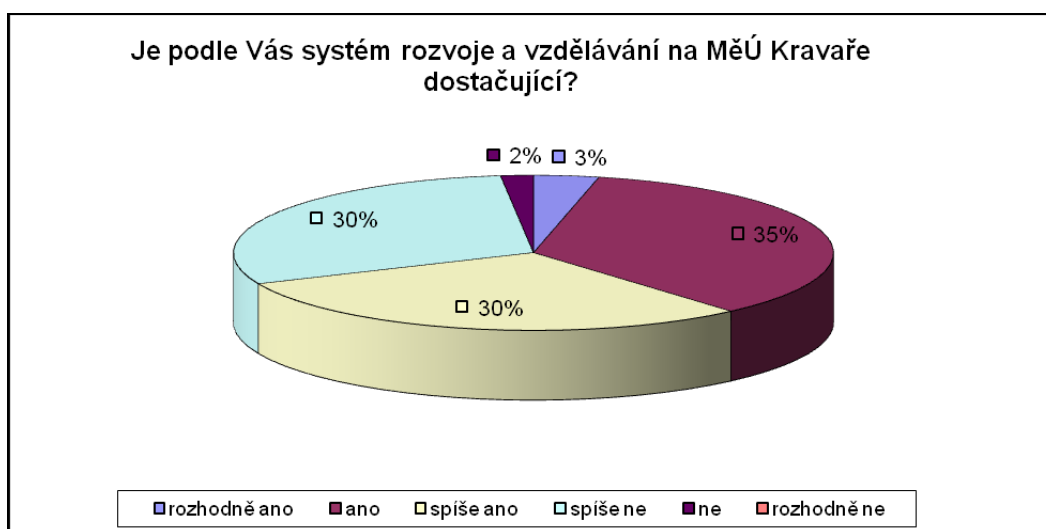


Zdroj: z vlastního výzkumu

5. Otázka: Je podle Vás systém rozvoje a vzdělávání na MěÚ Kravaře dostačující?

Ze všech dotázaných respondentů 39 odpovědělo ano v různých prioritách a 17 odpovědělo spíše ne a 1 ne. V odůvodnění proč ne, bylo uvedeno, že chybí odborné kurzy pro jednotlivé odbory. Z 57 respondentů odpověděli 2 rozhodně ano, tj. 3%, spíše ano zaškrtno 17 respondentů, tj. 30%, 20 odpovědělo ano, tj. 35%, 17 respondentů zaškrtno spíše ne, tj. 30% a 1 odpověděl ne, tj. 2% (viz. graf č. 4.7.5).

Graf č. 4.7.5

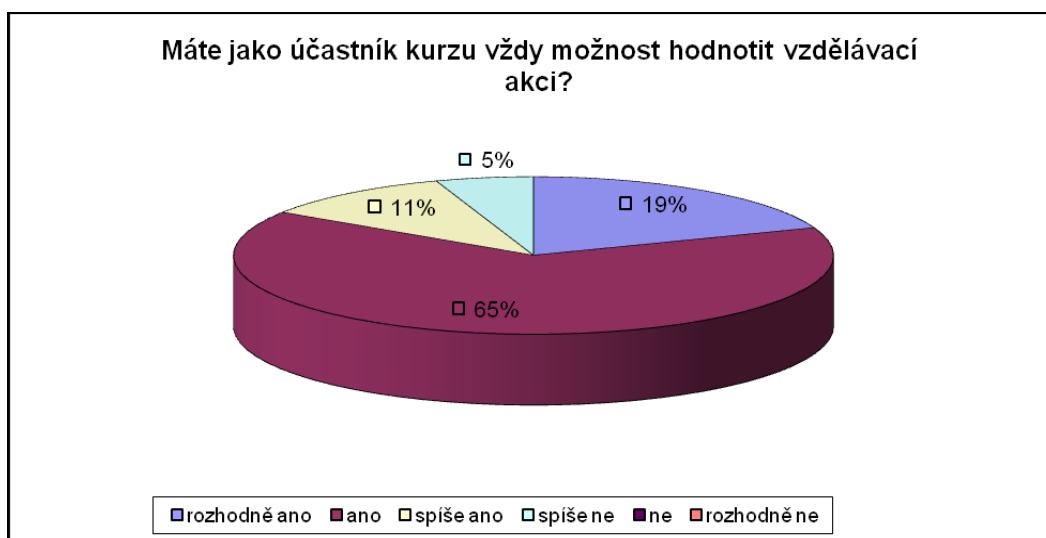


Zdroj: z vlastního výzkumu

6. Otázka: Máte jako účastník kurzu vždy možnost hodnotit vzdělávací akci?

Ze všech dotázaných respondentů naprostá většina odpověděla ano v různých prioritách, pouze 3 respondenti odpověděli, že spíše ne (viz. graf č. 4.7.6). Z 57 respondentů 11 odpovědělo rozhodně ano, tj. 19%, 6 respondentů zaškrtnulo spíše ano, tj. 11 %, 37 odpovědělo ano, tj. 65% a 3 respondenti odpověděli spíše ne, tj. 5%.

Graf č. 4.7.6

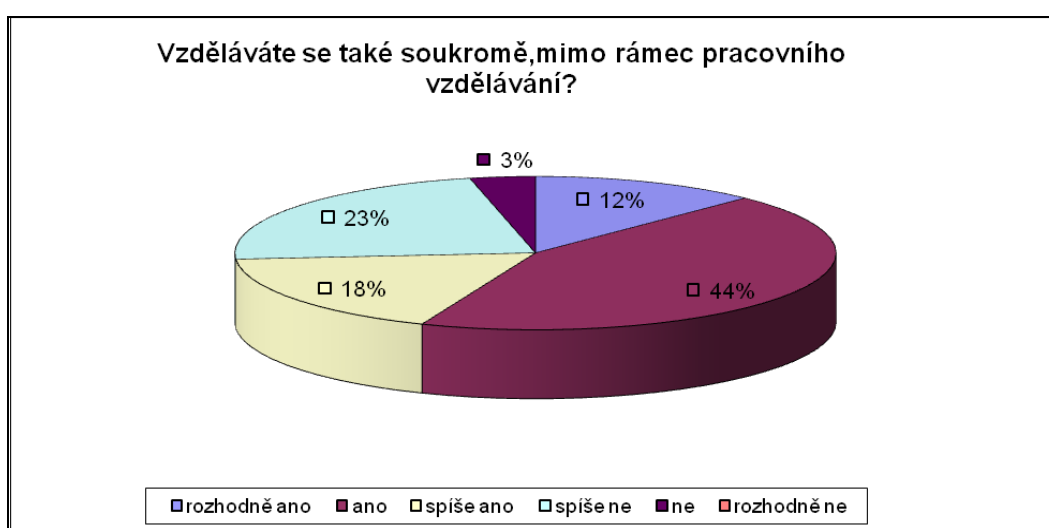


Zdroj: z vlastního výzkumu

7. Otázka: Vzděláváte se také soukromě, tedy i mimo rámec pracovního vzdělávání?

Opět většina zaměstnanců odpověděla ano v různých prioritách a 13 zaměstnanců odpovědělo spíše ne a 2 ne. V odůvodnění proč byly uvedeny časové důvody. Z 57 dotázaných respondentů zaškrtnulo 7 rozhodně ano, tj. 12%, spíše ano odpovědělo 10 respondentů, tj. 18 %, ano zaškrtnulo 25 respondentů, tj. 44%, 13 odpovědělo spíše ne, tj. 23% a ne bylo vybráno 2 krát, tj. 3%. Možnost rozhodně ne nebyla využita (viz. graf č. 4.7.7).

Graf č. 4.7.7

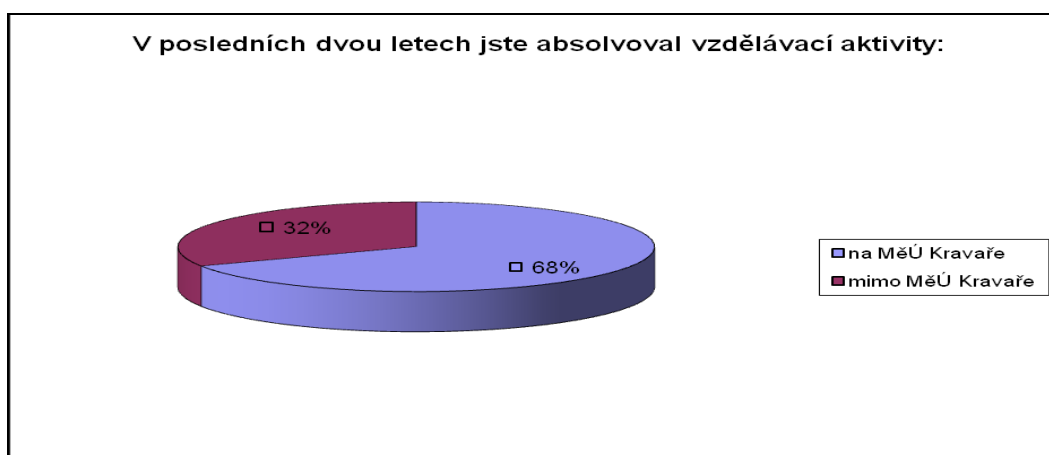


Zdroj: z vlastního výzkumu

8. Otázka: V posledních dvou letech jste absolvoval(a) vzdělávací aktivity buď na MěÚ Kravaře nebo mimo MěÚ Kravaře?

Z 57 zaměstnanců 39 absolvovalo vzdělávací aktivity na úřadě a 18 zaměstnanců mimo MěÚ Kravaře a to např. na KÚ MSK, IVS Benešov, Vzdělávací agentury v Ostravě, VŠB Ostrava, ČVUT Praha, Regionservis s.r.o., VC Morava, Olomouc, Slezská univerzita v Opavě, Vyšší odborná škola Havířov aj. (viz. graf č. 4.7.8). Z celkového počtu dotázaných respondentů jich 39 odpovědělo na MěÚ Kravaře, tj. 68% a 18 respondentů odpovědělo mimo MěÚ Kravaře, tj. 32%.

Graf č. 4.7.8

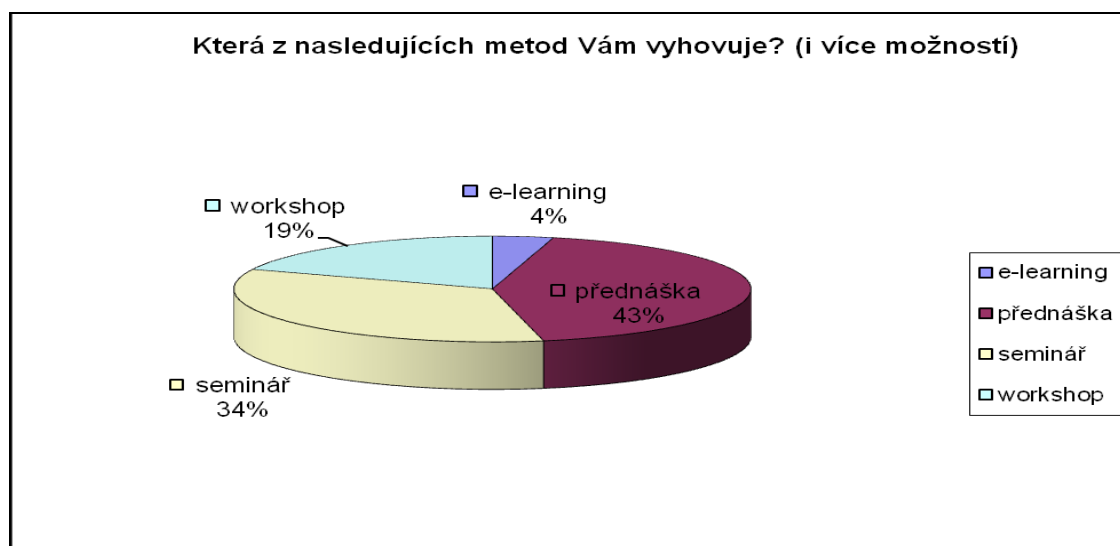


Zdroj: z vlastního výzkumu

9. Otázka: Která z následujících metod Vám vyhovuje?

V této otázce se mohlo vybrat i více možností z nabízených metod. E-learning vyhovuje 3 respondentům, tj. 4%, přednáška 34 tj. 43%, seminář 27, tj. 34% a workshop 15 zaměstnancům, tj. 19%. Jiné metody nebyly uvedeny žádné (viz. graf č. 4.7.9).

Graf č. 4.7.9

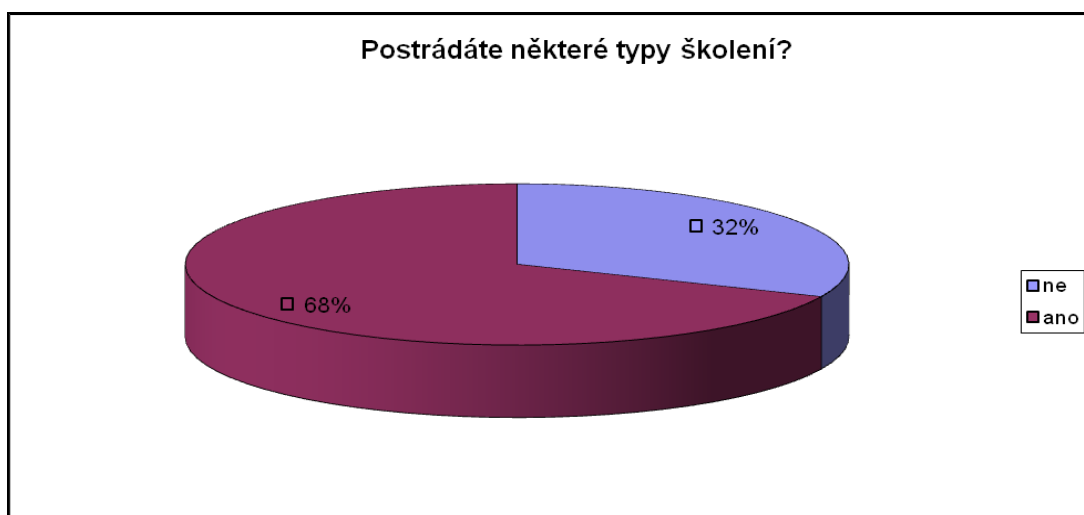


Zdroj: z vlastního výzkumu

10. Otázka: Postrádáte některé typy školení?

Tady byly možné dvě odpovědi ne a ano. Pokud bylo vybráno ano, mohlo být vybráno z nabízených možností či mohli respondenti dopsat své návrhy. Ne odpovědělo 18 zaměstnanců, tj. 32% a 39 odpovědělo ano, tj. 68% (viz. graf č. 4.7.10). Respondenti mohli zaškrtnout z nabízených možností a napsat také jiná školení podle svých potřeb. Takže výsledkem je, že jsou postrádána školení na novely zákonů, školení na aplikaci zákonů v praxi, školení na správní řízení v praxi, školení na asertivní chování, odborná školení v oblasti IT, školení zaměřená na problematiku konkrétní práce, školení na řešení konfliktních situací s občany, komunikace s problémovým občanem, odborná školení pro jednotlivé odbory.

Graf č. 4.7.10



Zdroj: z vlastního výzkumu

11. Otázka: Jste muž nebo žena?

Na dotazník odpovídalo 36 žen, tj. 63% a 21 mužů, tj. 37% (viz. graf č. 4.7.11).

Graf č. 4.7.11

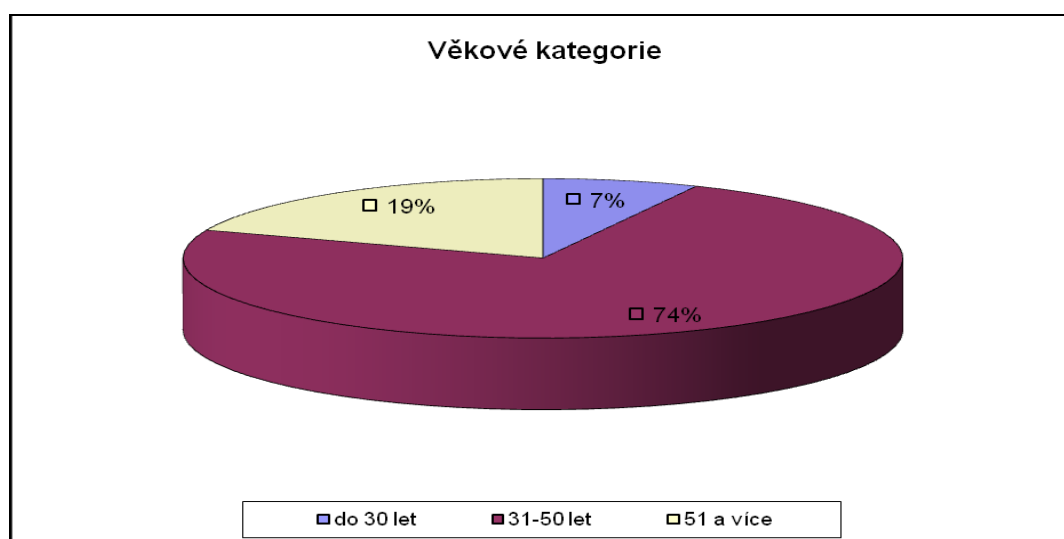


Zdroj: z vlastního výzkumu

12. Otázka: Do které věkové skupiny patříte?

Skupiny byly rozděleny následovně - do 30 let, 31 až 50 let a 51 a více let. Z dotazovaných respondentů byli 4 respondenti do 30 let, tj. 7%, 42 respondentů bylo ve skupině 31-50 let, tj. 74% a 11 respondentů bylo ve skupině 51 a více let, tj. 19% (viz. graf č. 4.7.12).

Graf č. 4.7.12



Zdroj: z vlastního výzkumu

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Během zpracovávání bakalářské práce vyšlo na povrch malé množství nedostatků v systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ Kravaře. Proto v této části práce budou navrženy následující opatření resp. návrhy na zlepšení nedostatků v systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ Kravaře. V oblasti plánování a realizace vzdělávání není třeba na MěÚ Kravaře nic doplňovat a měnit. Tyto oblasti fungují bez velkých potíží. Z dotazování zaměstnanců vyplývá, že jsou spokojeni i s používanými metodami vzdělávání a rozvoje. Problém je spíše ve vyhodnocování vzdělávacích akcí a také v identifikaci potřeby vzdělávání.

5.1 Hodnotící dotazník

Velice důležitou součástí každého smysluplného vzdělávání a rozvoje je hodnocení tohoto vzdělávání. Tomuto problému se na MěÚ v Kravařích dostatečně nevěnují. Městský úřad v Kravařích používá k vyhodnocení svých vzdělávacích aktivit interní dotazník (viz. příloha č. 7). Účastníci školení vyplňují tento dotazník bezprostředně po absolvování vzdělávací aktivity. Z tohoto dotazníku však není příliš jasné, zda daná vzdělávací aktivita bude využita v pracovní činnosti účastníka či nikoliv a také jak byla vzdělávací aktivita zabezpečena materiálově. Zda si ze vzdělávací aktivity odnáší nějaké materiály, do kterých může v budoucnu při výkonu své práce nahlédnout. Takže po otázce z interního dotazníku (viz. příloha č. 7) „Kurz bych doporučil, vzdělávání bylo přínosem“, by měly být doplněny ještě otázky:

- Využijete získané poznatky ve své práci?
- Byly pro Vás výukové materiály dostačující?
- Byla výuka srozumitelná?

Také pouze velice omezený výběr možných odpovědí ano-ne, by měl být rozšířen na větší škálu. Účastníci školení, kteří se nemohou rozhodnout zda ano či ne, budou mít větší prostor při svém rozhodování. Také pro zaměstnavatele budou výsledky symbolem v čem se zlepšovat a co je vyhovující. Nová škála by mohla mít pět možností od 1 do 5 a zaměstnanci by zaškrtovali možnosti tak jako známky ve škole, 1 výborný a 5 nevyhovující. Návrh celého nového dotazníku včetně nové škály možných odpovědí je v příloze č. 10.

5.2 Zpětná vazba z externích školení

V průběhu psaní bakalářské práce bylo zjištěno, že pokud zaměstnanec absolvuje vzdělávací aktivitu mimo MěÚ Kravaře, například pořádanou vzdělávacími agenturami v Ostravě, Olomouci a jinde, vyplňuje také bezprostředně po ukončení vzdělávací aktivity dotazník, tzv. zpětnou vazbu. Tato zpětná vazba však slouží vždy jen pro tu vzdělávací agenturu, která školení organizuje. Tudiž zaměstnavatel, potažmo vedoucí pracovník, se reakci a spokojenost či nespokojenost účastníka školení nedozví. Proto je dalším návrhem malý dotazník, který by vyplňovali účastníci tzv. externích vzdělávacích aktivit po návratu na MěÚ Kravaře, aby měl zaměstnavatel představu, zda byla vzdělávací aktivita přínosem pro zaměstnance a tím pádem i pro úřad, protože by poznatky měly být použity v pracovním procesu. Nehledě na to, že všechny externí vzdělávací aktivity hradí zaměstnavatel svým zaměstnancům, proto by mělo být v zájmu zaměstnavatele zjistit, zda daná vzdělávací aktivita byla přínosem či nikoliv, a vyvarovat se tím účasti zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách, které byly v minulosti nedostačující a nevhodné. Dotazník by mohl být shodný s dotazníkem, který je navržen pro interní potřebu, pouze hlavička dotazníku bude jiná (viz. příloha č. 11).

5.3 Zhodnocení zlepšení pracovního výkonu po absolvování vzdělávací aktivity vedoucími zaměstnanci

Městský úřad v Kravařích se dostatečně věnuje okamžitému hodnocení interní vzdělávací aktivity bezprostředně po ukončení dané aktivity. Chybí však zhodnocení zlepšení pracovního výkonu zaměstnance a zhodnocení dlouhodobého přínosu vzdělávací aktivity, s odstupem 1 až 3 měsíců po absolvování vzdělávací aktivity. Takové zhodnocení přísluší vedoucím zaměstnancům, kteří jsou v přímém kontaktu se svými podřízenými, tudíž by oni měli posoudit, zda se po absolvování vzdělávací aktivity změnil pracovní výkon apod. Z rozhovoru s personální zaměstnankyní paní Bendovou vyplynul jeden nedostatek stávajícího systému vzdělávání a rozvoje. Při otázce, zda sledují u svých zaměstnanců zlepšení pracovního výkonu po absolvování vzdělávacích akcí, odpověděla, že jí to nepřísluší, že to je otázka spíše pro vedoucí zaměstnance jednotlivých odborů. V tom má zaměstnankyně MěÚ Kravaře paní Bendová naprostou pravdu. Proto i zde je doporučen krátký dotazník, který by vyplňovali vedoucí jednotlivých odborů. Dotazník by bylo vhodné vyplňovat tak od tří měsíců do půl roku po absolvování vzdělávací aktivity. Toto je dostatečně dlouhá doba, za kterou by měly být vidět objektivní výsledky či naopak nedostatky. Návrh krátkého dotazníku pro vedoucí jednotlivých odborů je obsahem přílohy č. 12.

5.4 Identifikace potřeby vzdělávání

Ze zkušeností autora bakalářské práce a také z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnancům chybí některá školení, zaměřená přímo na jejich činnost a problémy spojeny s touto činností. Na otázku spokojenosti s nabídkou vzdělávacích aktivit na MěÚ Kravaře a také na otázku, zda mají vzdělávací aktivity přínos pro Vaši práci, odpověděla většina respondentů kladně, ale objevily se i poznámky, že chybí školení pro jednotlivé úseky, školení jsou zaměřena moc všeobecně nebo školení nejsou zaměřena přímo na mou práci. Na otázku, zda postrádají některé typy školení, odpověděla většina respondentů kladně. Postrádají školení na novely zákonů, na aplikaci zákonů v praxi, na správní řízení v praxi, na asertivní chování, odborná školení v oblasti IT, řešení konfliktních situací s občany, komunikace s problémovým občanem a jiná odborná školení zaměřená na práci v jednotlivých oborech. Na řešení takového problému bylo navrženo vylepšit oblast identifikace potřeby vzdělávání a to vytvořením malé ankety, kterou by vyplnili všichni zaměstnanci a personální oddělení by využilo výsledných vzdělávacích potřeb zaměstnanců a návrhů témat vzdělávacích aktivit v oblasti plánování vzdělávacích aktivit. Anketa by musela být hodně konkrétní, dle potřeb jednotlivých odborů. Měla by se vyplňovat alespoň jednou ročně a aktualizovat dle plánovaných novel zákonů, potřeb zaměstnanců a dostupných vzdělávacích aktivit, které jsou připravovány na MěÚ Kravaře i mimo MěÚ Kravaře. Návrh ankety je obsahem přílohy č. 13.

6 ZÁVĚR

Jak bylo v úvodu stanoveno, cílem bakalářské práce je analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ v Kravařích. Práce je rozdělena do čtyř celků. První se nazývá teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V této části jsou vysvětleny základní pojmy jako je učení se, rozvoj, vzdělávání se apod. Jsou zde zmíněny také formy a metody vzdělávání a celkový cyklus vzdělávání a rozvoje čili jednotlivé fáze, jak následují po sobě. Protože je bakalářská práce zaměřená na konkrétní organizaci a to na Městský úřad Kravaře, kde převážná část zaměstnanců jsou úředníci neboli zaměstnanci územních samosprávných celků, tak v první části je také zmíněno vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků, které je dáno zákonem o úřednících a také vnitřními směrnicemi městského úřadu. Další část je věnována charakteristice MěÚ v Kravařích, organizační struktura a zaměstnanecké politice. Ve třetí části, která je nazvaná analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, je porovnávána teoretická část systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s reálným stavem na městském úřadě.

Na MěÚ v Kravařích je systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v současné době poměrně dobře propracován. V oblasti plánování a realizace nebyly shledány žádné nedostatky. Byla porovnávána teorie a následně aplikována do praxe městského úřadu. Ze všeho vyplynulo malé množství nedostatků, kterým byla věnována čtvrtá část bakalářské práce a byla nastíněna určitá řešení konkrétními návrhy a doporučeními. Několik nedostatků bylo zjištěno z dotazníkového šetření, z rozhovoru s personální zaměstnankyní a také ze zkušeností autora bakalářské práce, které byly získány po dobu působení autora na MěÚ v Kravařích. Od roku 2010 do současné doby je spuštěn projekt „Vzdělávání v eGon Centru Kravaře“, který je finančně podporován z EU. V rámci tohoto projektu byli zaměstnanci proškoleni na celou řadu témat. Dle dotazníkového šetření však bylo zjištěno, že některým zaměstnancům chybí odborná školení zaměřená na jejich práci, školení na novely zákonů apod. Proto byla navržena malá anketa na zjištění aktuálních potřeb každého zaměstnance. Tuto anketu by bylo vhodné dát k vyplnění zaměstnancům MěÚ v Kravařích cca jednou ročně a personální úsek by výsledky ankety mohl využít k naplánování požadovaných a potřebných vzdělávacích aktivit s ohledem na rozpočet městského úřadu. Tento nedostatek by mohl být zahrnut do oblasti identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Dále byly shledány menší nedostatky v oblasti vyhodnocování výsledků vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jeden problém byl zjištěn u vyhodnocování interních vzdělávacích aktivit. Při

interních vzdělávacích aktivitách mají možnost zaměstnanci hodnotit vzdělávací aktivitu bezprostředně po ukončení školení vyplněním dotazníku. Tento dotazník byl shledán jako nedostačující. Do tohoto dotazníku byly navrženy k zapracování ještě další tři otázky, aby zaměstnavatel zjistil, zda školení bylo přínosem pro práci, kterou zaměstnanec provádí. Také je nedostačující škála možných odpovědí pouze ano či ne. Proto byl navržen nový interní dotazník, do kterého byly zapracovány další tři otázky a škála možných odpovědí rozšířena na stupnici pěti možností od 1 do 5. Tento nedostatek se týká také vyhodnocování externích vzdělávacích aktivit a jejich přínosu pro úřad. Bylo zjištěno, že městský úřad nemá žádné informace o tom, jak byla externí vzdělávací aktivita obsahově či jinak zpracována a provedena. Nemůže posoudit, zda absolvovaná vzdělávací aktivita byla pro zaměstnance přínosem či naopak. Proto byl navržen dotazník, který je shodný s dotazníkem interním, liší se pouze v hlavičce. Tento dotazník by zaměstnanci vyplňovali po návratu z externích vzdělávacích aktivit, aby městský úřad mohl zhodnotit tuto vzdělávací aktivitu a zvážit, zda se dané vzdělávací aktivity zúčastní další zaměstnanci či nikoli.

MěÚ v Kravařích se dostatečně věnuje okamžitému zhodnocení interní vzdělávací aktivity bezprostředně po ukončení dané aktivity. Zhodnocení zlepšení pracovního výkonu zaměstnance po absolvování vzdělávací aktivity nebo zjišťování dlouhodobějšího přínosu vzdělávací aktivity pro zaměstnance není na MěÚ v Kravařích věnována pozornost. Také personální zaměstnankyně v rozhovoru neznala odpověď na tuto otázku a odpověděla, že toto jí nepřísluší, že je to otázka spíše pro vedoucí zaměstnance jednotlivých odborů. Proto byl navržen dotazník pro vedoucí odborů, který by měl být vyplňován vedoucími odborů přibližně tři až šest měsíců po ukončení vzdělávací aktivity, kdy by měl být dostatečný přehled o tom, zda daná vzdělávací aktivita byla přínosem a zda došlo ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance.

Podle zadání bakalářské práce a stanoveného cíle v úvodu práce se tedy domnívám, že cíl bakalářské práce byl splněn.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. USA: South-Western, Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-3651-8
- WALKER, Alfred J. et al. *Moderní personální management, Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

Zákony:

Zákon č. 128 ze dne 12. Dubna 2000 o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: Sbírka zákonů České republiky. 2000, částka 38, s.1738. [online]. [cit. 2013-01-31].

Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Vyhláška č. 304 ze dne 12. září 2012 o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků. In: Sbírka zákonů České republiky. 2012, částka 107, s. 3922. [online].

[cit. 2013-01-31]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=304/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 312 ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbírka zákonů České republiky. 2002, částka 114, s. 6598. [online]. [cit. 2013-01-31]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Vyhláška č. 512 ze dne 28. listopadu 2002 o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbírka zákonů České republiky. 2002, částka 177, s. 10094. [online]. [cit. 2013-01-31]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=512/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Internetové zdroje:

Vzdělávání v samosprávě [online]. [cit. 2013-01-31]. Dostupné z: http://vzdelavani-uredniku.centrumandragogiky.cz/legislativni_ramec_.php

Město Kravaře [online]. [cit. 2013-02-04]. Dostupné z : <http://www.kravare.cz/>

Regionální informační servis [online]. [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/moravskoslezsky-kraj/verejna-sprava/spravni-cleneni/>

8 SEZNAM ZKRATEK

MěÚ Kravaře – Městský úřad Kravaře

KN – Katastr nemovitostí

OZV – Obecně závazná vyhláška

eGON – symbol eGovernmentu – elektronizace veřejné správy

ČOV – Čistička odpadních vod

ARES – Adresní registr ekonomických systémů

ORP – Obec s rozšířenou působností

GINIS – informační systém pro organizace

EU – Evropská unie

IT – informační technika

INTRANET – interní počítačová síť

9 PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsme byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.05.2013

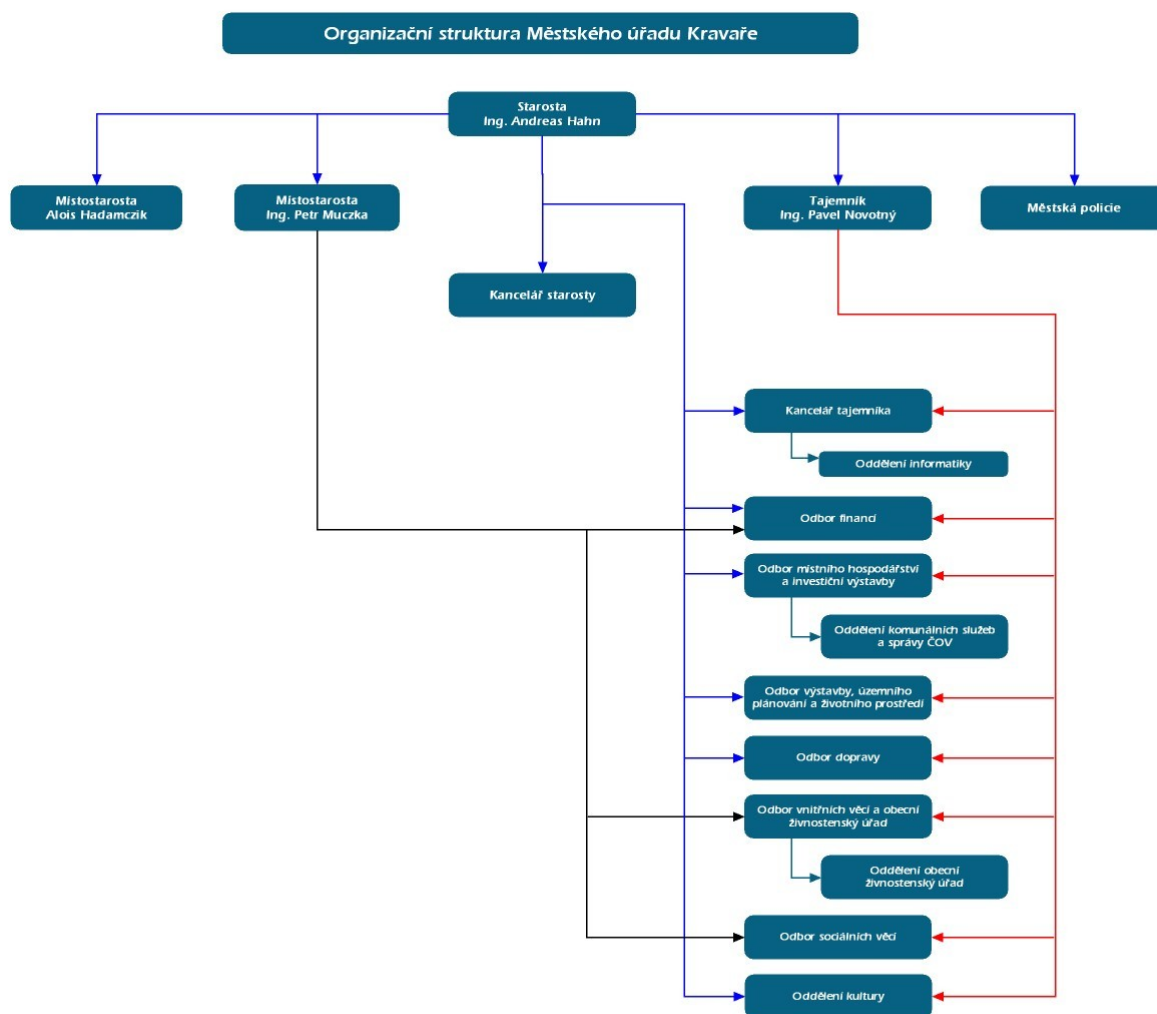


Hana Kapinosová

10 SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 – Organizační struktura MěÚ Kravaře
- Příloha č. 2 – Městský úřad Kravaře – 4 budovy
- Příloha č. 3 – Osvědčení z e-learningového kurzu – Základní legislativa v oblasti eGovernmentu (eGON)
- Příloha č. 4 – Intranet Městského úřadu v Kravařích
- Příloha č. 5 - Osvědčení - Ginis v podmínkách MěÚ Kravaře a Osvědčení – Czech POINT Základní registry (v rámci projektu Vzdělávání v eGon Centru Kravaře)
- Příloha č. 6 - Osvědčení z průběžného vzdělávání (externí školení) – Osvědčení – občanské průkazy a cestovní doklady po novelách, Osvědčení – slavnostní obřady v působnosti měst a obcí
- Příloha č. 7 - Dotazník sloužící k vyhodnocení vzdělávacích akcí na MěÚ v Kravařích
- Příloha č. 8 - Vyhodnocení některých dotazníků z uvedených školení v rámci projektu Vzdělávání v eGon Centru Kravaře.
- Příloha č. 9 – Dotazník
- Příloha č. 10 – Nový interní dotazník
- Příloha č. 11 – Dotazník pro externí školení
- Příloha č. 12 – Dotazník pro vedoucí odborů
- Příloha č. 13 - Anketa

Příloha č. 1 - Grafické schéma organizační struktura MěÚ Kravaře



Zdroj: Město Kravaře [online]. [cit. 2013-02-04]. Dostupné z : <http://www.kravare.cz/>

Příloha č. 2 – Městský úřad Kravaře (4 – budovy)



Hlavní budova MěÚ Kravaře



Budova na Tyršově ulici



Budova – Zámek na Alejní



Budova na Bezručově ulici (knihovna)

Zdroj: Město Kravaře [online]. [cit. 2013-02-04]. Dostupné z : <http://www.kravare.cz/>

Příloha č. 3 – Osvědčení z E-learningového kurzu – Základní legislativa v oblasti eGovernmentu (eGON)



Zdroj: Interní materiály MěÚ Kravaře

Příloha č. 4 – Intranet Městského úřadu v Kravařích

INTRANET MěÚ KRAVAŘE *Uživatel: Hana Kačmarová*

Menu

- AKTUALITY
- ZPRÁVY TAJEMNÍKA
- » ZÁPISY Z PORAD VEDENÍ
- DOKUMENTY
- PROTOKOLY A FORM.
- TERMÍNY ŠKOLENÍ
- STATISTIKY
- JÍDELNÍ LÍSTKY
- ODKAZY
- KONTAKTY
- APLIKACE
- NÁVODY SPISOVKA
- NÁVODY ZÁKL. REGISTRY
- RADY SPISOVKA
- SPISOVÝ ŘÁD MěÚ
- VAŠE ZPRÁVY
- VAŠE TELEFONY
- SMĚRNICE
- » PLÁNOVACÍ KALENDÁŘ
- OBÁLKY-SPISOVKA
- OZV MĚSTA
- RADA
- ZASTUPITELSTVO

Termíny konání rady města a zastupitelstva města

| Rada | Termín konání | Materiály do |
|-----------------|----------------------|----------------------|
| 62. schůze rady | 20.3.2013 9:00 hod. | 14.3.2013 13:00 hod. |
| 63. schůze rady | 10.4.2013 14:00 hod. | 4.4.2013 13:00 hod. |

| Zastupitelstvo | Termín konání | Materiály do |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|
| 19. zasedání zastupitelstva | 25.3.2013 17:00 hod. | 19.3.2013 13:00 hod. |

Informace k způsobu předkládání materiálů
Kompetence RADY A ZASTUPITELSTVA

Aktuality

18.3.2013

Informace.
od 18.3.2013 dochází k následujícím změnám:
Jarmila Papežová skončila na odboru financí a nastupuje na odboru výstavby, ŽP a ÚP.
Telefonní číslo 553 777 919.
E-mail: jarmila.papezova@kravare.cz

Lucie Vehovská skončila na odboru výstavby, ŽP a ÚP a nastupuje na odboru místního hospodářství a IV. Telefonní číslo 553 777 952.
E-mail: lucie.vehovska@kravare.cz

18.3.2013

Byl vypsán další prezenční kurz (seminář) v rámci projektu "Zvýšení kvality lidských zdrojů Města Kravaře", reg. č. CZ.1.04/4.1.01/69.00063. Seminář "Personalistika, výběrová řízení na pracovníky MěÚ" proběhne 26.3.2013 a je plánován na 8 hodin. Seminář je určen vedoucím odborů a oddělení. Žádáme Vás o přihlášení se na uvedený seminář. Přehled přihlášených naleznete v Termínech školení.
Oddělení informatiky

Rychlé odkazy

- GINIS
- T-MAP CRYER
- Materiály ZASTUPITELSTVA

Krátké info

Svátek má Josef, zítřka Světlana, pozítří Radek

Web kamera

Kalendář

<< [Březen 2013] >>

| Po | Út | St | Čt | Pá | So | Ne |
|----|----|----|----|----|----|----|
| 25 | 26 | 27 | 28 | 01 | 02 | 03 |
| 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 |
| 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |

Dokumenty

- Dovolenka
- Žádanka o přepravu


Zdroj: Interní materiály MěÚ Kravaře

Příloha č. 5 – Osvědčení - Ginis v podmínkách MěÚ Kravaře a Osvědčení – Czech POINT
Základní registry (v rámci projektu Vzdělávání v eGon Centru Kravaře)



Zdroj: Interní materiály MěÚ Kravaře

Příloha č. 6 – Osvědčení z průběžného vzdělávání (externí školení) – Osvědčení – občanské průkazy a cestovní doklady po novelách, Osvědčení – slavnostní obřady v působnosti měst a obcí

 **Vzdělávací centrum Morava s.r.o.**
Ostrčilova 2691/4, 702 00, OSTRAVA
vzdělávací instituce akreditovaná u MV ČR
pod číslem: **AK/I-33/2009**

vydává
v souladu se zněním § 20 odst. 4 zákona č. 312/2002 Sb., o úředních územních
samosprávných celků a o změně některých zákonů, toto

OSVĚDČENÍ

Hana Kapinosová
datum narození: 30.10.1970
místo narození: Opava

ukončil(a) vzdělávací program pro průběžné vzdělávání

„Občanské průkazy a cestovní doklady - po novelách“

akreditovaný u MV ČR pod číslem:
AK/PV-113/2010

v rozsahu: **6 vyučovacích hodin**
Datum konání: **25.3.2010**
Místo konání: **Ostrava**

VZDĚLÁVACÍ CENTRUM MORAVA s.r.o.
Sídlo: Ostrčilova 4, 702 00 Ostrava
Tel.: 599 326 472, e-mail: ostrava@vcmorava.cz
IČO: 25395432, DIČ: CZ25395432

Ing. Zdeněk Milata
jednatel společnosti

V Ostravě dne: 25.3.2010
Evroenská číslo: 110016/031/030

Vzdělávací centrum Morava s.r.o., středisko Ostrava, Ostrčilova 4, 702 00 OSTRAVA

AK I/-19/2002 001/33116

NOVEKO⁹⁶

vydává v souladu se zněním § 20 odst. 4 zákona č. 312/2002 Sb., o úředních územních
samosprávných celků a o změně některých zákonů, toto


OSVĚDČENÍ

Hana Kapinosová
datum narození: 30.10.1970
místo narození: Opava

Ukončil(a) vzdělávací kurz pro průběžné vzdělávání


AK/PV-249/2010, AK/VE-98/2010
Slavnostní obřady v působnosti měst a obcí
Časová dotace 6 hodin

Toto osvědčení vydává akreditovaná vzdělávací instituce NOVEKO 96, spol. s r.o.
Hudcova 76, 612 00 Brno



29.06.2010
datum

Ostrava
místo


podpis

Zdroj: Interní materiály MěÚ Kravaře

Příloha č. 7 – Dotazník sloužící k vyhodnocení vzdělávacích akcí na MěÚ v Kravařích



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Dotazník

Název projektu:

Registrační číslo:

Téma školení:

Časová dotace:

Datum:

Školitel:

Byla výuka systematická?

Ano Ne

Jste spokojen/a s intenzitou výuky?

Ano Ne

Jste spokojen/a s obsahem výuky?

Ano Ne

Byla časová dotace kurzu dostatečná pro zvládnutí problému?

Ano Ne

Byl/a jste spokojen/a s metodami a formami výuky?

Ano Ne

Byl/a jste spokojen/a s prací lektora?

Ano Ne

Kurz bych doporučil, vzdělávání bylo přínosem.

Ano Ne

Jiná sdělení:

Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu.

Zdroj: Interní materiály MěÚ Kravaře

Příloha č. 8 – Vyhodnocení některých dotazníků z níže uvedených školení v rámci projektu Vzdělávání v eGon Centru Kravaře. (obsahuje pouze vyhodnocení některých dotazníků, těch, které jsou uvedeny v bakalářské práci, čili:

- Základní registry
- Katastr nemovitostí – aktualizace 2012
- GINIS v podmínkách MěÚ Kravaře
- Zpracování osobních údajů ve veřejné správě
- Základní registry – aktualizace



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz

Název Projektu: Vzdelávání v eGon Centru Kravaře

Registrační číslo: CZ.1.04/4.1.00/40.00087

Vyhodnocení dotazníků

| Datum | Název kurzu | Číslo dotazníku | Otázka 1 | Otázka 2 | Otázka 3 | Otázka 4 | Otázka 5 | Otázka 6 | Otázka 7 | Celková spokojenost |
|------------------------------|-------------------|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| 25.6.2012 | Základní registry | 1 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry | 2 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry | 3 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry | 4 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry | 5 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry | 6 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry | 7 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry | 8 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry | 9 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry | 10 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Průměrná celková spokojenost | | | | | | | | | | 100% |

- Jiné sdělení:
- 3 přínosné
 - 4 dobrý výklad
 - 5 velmi srozumitelné a přínosné
 - 6 srozumitelné, velice přínosné vysvětlení
 - 7 metodicky správně, obsahově vyčerpávající



Název Projektu: **Vzdělávání v eGon Centru Kravaře**
 Registrační číslo: **CZ.1.04/4.1.00/40.00087**

Vyhodnocení dotazníků

| Datum | Název kurzu | Číslo dotazníku | Otázka 1 | Otázka 2 | Otázka 3 | Otázka 4 | Otázka 5 | Otázka 6 | Otázka 7 | Celková spokojenost |
|------------------------------|--|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| 18.5.2012 | Czech POINT - Katastr nemovitostí - aktualizace 2012 | 1 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 18.5.2012 | Czech POINT - Katastr nemovitostí - aktualizace 2012 | 2 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 18.5.2012 | Czech POINT - Katastr nemovitostí - aktualizace 2012 | 3 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 18.5.2012 | Czech POINT - Katastr nemovitostí - aktualizace 2012 | 4 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| | | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| Průměrná celková spokojenost | | | | | | | | | | 100% |

Jiné sdělení:

- 1 Zopakování se prohloubily naše znalosti
- 3 Osvěžení a doplnění nových informací
- 4 Kurz byl přínosem, nové info

Název Projektu: Vzdělávání v eGon Centru Kravaře
Registrační číslo: CZ.1.04/4.1.00/40.00087

Vyhodnocení dotazníků

| Datum | Název kurzu | Číslo dotazníku | Otázka 1 | Otázka 2 | Otázka 3 | Otázka 4 | Otázka 5 | Otázka 6 | Otázka 7 | Celková spokojenost |
|-----------|------------------------------------|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------------|---------------------|
| 2.10.2012 | ESS GINIS v podmínkách MěÚ Kravaře | 1 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 2.10.2012 | ESS GINIS v podmínkách MěÚ Kravaře | 2 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 2.10.2012 | ESS GINIS v podmínkách MěÚ Kravaře | 3 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 2.10.2012 | ESS GINIS v podmínkách MěÚ Kravaře | 4 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 2.10.2012 | ESS GINIS v podmínkách MěÚ Kravaře | 5 | ano | ano | ano | ne | ano | ano | ano | 86% |
| 2.10.2012 | ESS GINIS v podmínkách MěÚ Kravaře | 6 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| | | | 100% | 100% | 100% | 83% | 100% | 100% | 100% | |
| | | | | | | | | | Průměrná celková spokojenost | 98% |

Jiné sdělení:

1 Přednášející kvalitně přednášel, dokázal velmi zaujmout

Vyhodnocení dotazníků

[illegible]

| | |
|------------------------------|------|
| Průměrná celková spokojenost | 100% |
|------------------------------|------|

Jiné sdělení:

- 1 Školení bude přínosem pro mou další práci
- 2 Poučné
- 3 Školení nám přineslo důležité informace k naší práci

| | |
|------------------------------|------|
| Průměrná celková spokojenost | 100% |
|------------------------------|------|

evropský
sociální
fond v ČR

EVROPSKÁ UNIE

OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Název Projektu: Vzdelávání v eGon Centru Kravaře

Registrační číslo: CZ.1.04/4.1.00/40.00087

Vyhodnocení dotazníků

| Datum | Název kurzu | Číslo dotazníku | Otázka 1 | Otázka 2 | Otázka 3 | Otázka 4 | Otázka 5 | Otázka 6 | Otázka 7 | Celková spokojenost |
|-----------|---------------------------------|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| 25.6.2012 | Základní registry - aktualizace | 1 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry - aktualizace | 2 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry - aktualizace | 3 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry - aktualizace | 4 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry - aktualizace | 5 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry - aktualizace | 6 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry - aktualizace | 7 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry - aktualizace | 8 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry - aktualizace | 9 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| 25.6.2012 | Základní registry - aktualizace | 10 | ano | ano | ano | ano | ano | ano | ano | 100% |
| | | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás oslovit s prosbou o anonymní vyplnění následujícího dotazníku na téma „Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na Městském úřadu v Kravařích“, ze kterého budu čerpat potřebné údaje pro svou bakalářskou práci. Cílem průzkumu je zjistit míru spokojenosti zaměstnanců s úrovní vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na MěÚ Kravaře. Získané informace budou sloužit pouze k mým studijním účelům. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 5 minut.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený nad dotazníkem.

Hana Kapinosová

Vyberte pouze 1 odpověď.

1. Považujete vzdělávání a rozvoj zaměstnanců za důležitý?

- a) rozhodně ano
- b) ano
- c) spíše ano
- d) spíše ne
- e) ne, napište proč.....
- f) rozhodně ne, napište proč

2. Jste spokojen(a) s nabídkou vzdělávacích aktivit MěÚ Kravaře?

- a) rozhodně ano
- b) ano
- c) spíše ano
- d) spíše ne
- e) ne, napište proč.....
- f) rozhodně ne, napište proč

3. Mají pořádané vzdělávací aktivity přínos pro Vaši práci?

- a) rozhodně ano
- b) ano
- c) spíše ano
- d) spíše ne
- e) ne, napište proč.....
- f) rozhodně ne, napište proč

4. Využil(a) jste poznatky získané ze vzdělávací aktivity v praxi?

- a) rozhodně ano
- b) ano
- c) spíše ano
- d) spíše ne
- e) ne, napište proč.....
- f) rozhodně ne, napište proč

5. Je podle Vás systém rozvoje a vzdělávání na MěÚ Kravaře dostačující?

- a) rozhodně ano
- b) ano
- c) spíše ano
- d) spíše ne
- e) ne, napište proč.....
- f) rozhodně ne, napište proč

6. Máte jako účastník kurzu vždy možnost hodnotit vzdělávací akci?

- a) rozhodně ano
- b) ano
- c) spíše ano
- d) spíše ne
- e) ne, napište proč.....
- f) rozhodně ne, napište proč

7. Vzděláváte se také soukromě, tedy i mimo rámec pracovního vzdělávání?

- a) rozhodně ano
- b) ano
- c) spíše ano
- d) spíše ne
- e) ne, napište proč.....
- f) rozhodně ne, napište proč

8. V posledních dvou letech jste absolvoval vzdělávací aktivity:

- a) na MěÚ Kravaře b) mimo MěÚ Kravaře, uveďte kde
-

9. Která z následujících vzdělávacích metod Vám vyhovuje? (vyberte i více možností)

- a) e-learning
- b) přednáška
- c) seminář
- d) workshop
- e) jiné, uveďte jaké

10. Postrádáte některé typy školení?

- a) ne
 - b) ano - školení na novely zákonů
 - školení na aplikaci zákonů v praxi
 - školení na správní řízení v praxi
 - školení na asertivní chování
 - jiné, uveďte jaké
-

11. Jste a) žena b) muž

12. Patříte do věkové skupiny: a) do 30 let b) 31 – 50 let c) 51 a více let

Ještě jednou děkuji a přeji pěkný den. ☺

Zdroj: Zpracováno autorkou

Příloha č. 10 – Nový interní dotazník



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Dotazník

Název projektu:

Registrační číslo:

Téma školení:

Časová dotace:

Datum:

Školitel:

(vyberte jednu z možností, známkuje jak ve škole 1-výborný, 5 –nedostačující)

Byla výuka systematická a srozumitelná?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Jste spokojen/a s intenzitou výuky?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Jste spokojen/a s obsahem výuky?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Byla časová dotace kurzu dostatečná pro zvládnutí problému?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Byl/a jste spokojen/a s metodami a formami výuky?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Byl/a jste spokojen/a s prací lektora?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Využijete získané poznatky ve své práci?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Byly pro Vás výukové materiály dostačující?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Dozvěděl(a) jste se něco nového?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Doporučíte školení dalším zaměstnancům?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Jiná sdělení:

Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu.

Zdroj: Zpracováno autorkou

DOTAZNÍK

Název školení:

Místo školení:

Téma školení:

Časová dotace:

Datum:

Školitel:

(vyberte jednu z možností, známkujte jako ve škole 1-výborný, 5 –nedostačující)

Byla výuka systematická a srozumitelná?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Jste spokojen/a s intenzitou výuky?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Jste spokojen/a s obsahem výuky?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Byla časová dotace kurzu dostatečná pro zvládnutí problému?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Byl/a jste spokojen/a s metodami a formami výuky?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Byl/a jste spokojen/a s prací lektora?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Využijete získané poznatky ve své práci?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Byly pro Vás výukové materiály dostačující?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Dozvěděl(a) jste se něco nového?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Doporučíte školení dalším zaměstnancům?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Jiná sdělení:

.....
.....

Zdroj: Zpracováno autorkou

Dotazník pro vedoucí odborů

Název, datum a místo školení:

Odbor:

Jméno zaměstnance:

1. Pracovní úroveň zaměstnance se:

| | | | | | |
|---------------|---------------|---------|---------|---------------|---------|
| Zvýšila ihned | Zvýšila časem | Zvyšuje | Snižuje | Snížila lehce | Snížila |
|---------------|---------------|---------|---------|---------------|---------|

2. Do jaké míry je schopen zaměstnanec uplatnit své nabyté poznatky v praxi?

| | | | | | |
|------|-----|-----|-----|-----|----|
| 100% | 75% | 50% | 25% | 10% | 0% |
|------|-----|-----|-----|-----|----|

3. Jste pro, aby Váš podřízený absolvoval podobnou vzdělávací aktivitu znovu?

| | | | | | |
|--------------|-----|-----------|----------|----|-------------|
| Rozhodně ano | Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne | Rozhodně ne |
|--------------|-----|-----------|----------|----|-------------|

4. Byla vzdělávací aktivita přínosem pro Váš odbor?

| | | | | | |
|--------------|-----|-----------|----------|----|-------------|
| Rozhodně ano | Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne | Rozhodně ne |
|--------------|-----|-----------|----------|----|-------------|

5. Jiná sdělení:

.....
.....

Zdroj: Zpracováno autorkou

ANKETA – zjištění potřeb vzdělávání a rozvoje

Odbor:

Jméno zaměstnance:

1. Školení na novelu kterého zákona či vyhlášky by jste chtěl(a) v nejbližší době absolvovat? A následnou aplikaci v praxi. (Uveďte co nejkonkrétněji).

.....

.....

.....

2. Jaké odborné školení bude přínosem pro Vaši práci? (opět co nejkonkrétněji)

.....

.....

.....

3. Máte zájem o školení na asertivní chování? (komunikace s problémovými občany)

a) Ano

b) Ne

4. Máte zájem o školení na správní řád a aplikaci správního řádu v praxi?

a)Ano

b)Ne

5. Máte zájem o školení na český jazyk a pravopis?

a)Ano

b)Ne

6. Která z následujících metod školení Vám nejvíce vyhovuje?

a) e-learning b) přednáška c) seminář d) workshop e) jiná (uved'te jaká)